Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung

Band 11

Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft

Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung · Band 11

Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung
Band 11

Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft



Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 1969

PROFESSOR DR. ARNOLD GEHLEN

DIREKTOR DES INSTITUTS FÜR SOZIOLOGIE DER
TECHNISCHEN HOCHSCHULE AACHEN

zu seinem 65. Geburtstag
in Verehrung und Dankbarkeit
für seine wissenschaftliche Mitarbeit und
seinen kritischen Rat
von der Walter-Raymond-Stiftung
gewidmet

29. Januar 1969



ISBN 978-3-663-12823-6 ISBN 978-3-663-14424-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-14424-3

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1969

INHALTSVERZEICHNIS

REFERATE UND DISKUSSIONEN

ANHANG

ZUR EINFÜHRUNG

Es gibt heute kaum einen Bereich des staatlichen und gesellschaftlichen Lebens, in dem nicht Fragen nach der Legitimität der Führung, der von ihr in Anspruch genommenen Autorität gestellt werden.

Auch da, wo überkommene Ordnungs- und Führungsstrukturen lange unangefochten schienen, werden sie von kleinen, nicht nur jugendlichen Gruppen in Zweifel gezogen. Bisher als notwendig anerkannte ›Ordnung‹ wird dabei als dem demokratischen Zusammenleben nicht mehr entsprechende ›Herrschaft‹ gedeutet.

Will man die Frage »Was heißt Führung« beantworten, oder vorsichtiger gesagt, will man Wege finden, die zu heute möglichen Antworten führen, so wird man unverändert die drei Grundbegriffe unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens: »Freiheit, Recht, Ordnung« ansprechen müssen. Und es wird darauf ankommen, den Inhalt dieser Begriffe »Freiheit, Recht und Ordnung« sowohl in ihrer ideengeschichtlichen Entwicklung wie auch in ihrer besonderen Beziehung zu dem Heute der modernen ›Industriegesellschaft‹ erneut zu bestimmen.

Zwei Positionen sind es vor allem, von denen aus in der aktuellen Auseinandersetzung die bestehende Ordnung in Frage gestellt wird: Die einen vertreten lautstark den Standpunkt, daß die bestehende Gesellschaft in ihrer gesamten Struktur revolutionär geändert werden müsse. Andere werten das Erreichte und Bestehende zwar nicht generell ab, aber sie fragen, ob die bisherigen Orientierungsgrößen für die Gestaltung, das heißt auch für die Führung unserer Gesellschaft noch tragfähig sind. Es wird also zum Beispiel nicht bezweifelt, daß »Führung« notwendig ist, wohl aber, daß die bisherigen Führungsgrundsätze und Methoden noch Gültigkeit beanspruchen können.

Die Utopien ähnelnden Vorstellungen einer kleinen Minderheit sollten nicht völlig außer acht gelassen werden – von ›großen‹ Utopien sind in der Geschichte öfter auch vorwärtstreibende Wirkungen ausgegangen. Wesentlich ist es, die politisch-gesellschaftlichen Zielsetzungen der letzten beiden Jahrzehnte selbstkritisch und ernsthaft zu überprüfen. Erst recht muß das für manche Ergebnisse gelten, denen wir uns gegenübersehen.

Die Motive und Ziele, die mit den Forderungen nach Änderung der bestehenden Ordnung verbunden sind, sind verschieden. Ein Versuch des Ausbruchs aus den Ordnungs- und Sachbezügen der technisierten Zivilisation scheint ihnen gemeinsam zu sein. Allerdings hat nur ein kleiner Teil der jüngeren Generation seine Vorstellungen geistig verarbeitet und in Eigenaussagen formuliert. Überwiegend sind es die neuen Formen der Provokation, die Aufsehen erregen.

Die Diskussion im intellektuellen Raum – also nicht nur bei der jüngeren Generation – ist durch bemerkenswerte Widersprüche gekennzeichnet. So wird einerseits für alle Bereiche, zum Beispiel in Wirtschaft und Politik, die rigorose Forderung nach unbedingter Rationalität aufgestellt, gleichzeitig aber werden an diese ›Rationalität‹ irrationale Hoffnungen und Wünsche in bezug auf das geknüpft, was vom Menschen und der Gesellschaft erwartet werden könnte.

Das unsere Gesellschaft, insbesondere ihre Führungsschichten, kennzeichnende Leistungsprinzip wird zwar von vielen, die sich gerne ›Progressisten‹ nennen, abgelehnt. Gleichzeitig aber werden hinsichtlich der materiellen Versorgung und des sozusagen automatischen Funktionierens der Bedürfnisbefriedigung Forderungen erhoben, die – wenn überhaupt – nur durch eine noch wesentlich leistungsfähigere Wirtschaft und Gesellschaft erfüllt werden könnten.

Daß die als selbstverständlich empfundenen Annehmlichkeiten unserer technischen Zivilisation schon jetzt von der täglich zu beweisenden Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft ungezählter Mitglieder dieser Gesellschaft abhängen, wird dabei außer acht gelassen.

Es wird, um in der Darstellung der Widersprüche fortzufahren, von einer Vermachtung und Intoleranz im herrschenden ›System‹ gesprochen, der man – als »repressive Toleranz« bezeichnet – die Forderung nach ›befreiender‹ Toleranz entgegenstellt. Wenn diese aber dann als

»Intoleranz vor allem gegenüber den Konservativen« definiert wird, ist der Begriffsinhalt der Toleranz völlig verlassen und zum Mantel für Gesinnungsterror pervertiert.
Wie man diese Zielsetzungen und Motive im intellektuellen Raum auch beurteilen mag, wie klein – wenn auch lautstark – die Minderheit ist, die revolutionäre Forderungen erhebt, soviel läßt sich feststellen: Wesentliche Orientierungsgrößen und ihre Rangordnung sind für unser Gemeinschaftsleben heute nicht mehr selbstverständlich. Mit dieser Situation müssen wir uns auseinandersetzen, auch wenn wir die radikalen Akzente in ihrer Dauerhaftigkeit nicht überbewerten wollen.
Allerdings sollte diese Auseinandersetzung nicht vordergründig geführt werden. Zuzeiten muß auch das geschehen. Das haben die Alltagserfahrungen der letzten eineinhalb Jahre gezeigt. Unsere Aufgabe im Rahmen der Walter-Raymond-Stiftung kann es nur sein, in Offenheit die Grundtatbestände herauszuarbeiten, die unsere gesellschaftliche und wirtschaftliche Realität bestimmen.
Daß heute die Protestbewegung weltweit ist, im Osten wie im Westen Unruhe und Unsicherheit widerspiegelt, legt die Frage nahe: Gibt es für diese aggressiven Haltungen eine gemeinsame Ursache, einen gemeinsamen Nenner? Kommt in ihnen wirklich die Entwicklung zu einer größeren Emanzipation des Menschen zum Ausdruck? Oder sind sie eine Reaktion auf das nicht mehr Mitvollziehen-Können wesentlicher gesellschaftlicher, ökonomischer und technologischer Vorgänge? Ist es eine Unruhe, die aus dem nicht mehr in der Realität Beheimatet-Sein kommt oder aus der Ahnung, Neuland zu betreten?
Eine weitere Frage stellt sich: Wie werden sich diese – heute besonders unter den Intellektuellen und hier wieder vor allem unter der Jugend vorhandenen – Haltungen auf die westlichen und die östlichen Staaten und ihre gesellschaftliche Ordnung auswirken?
Findet im Westen, so wäre zu fragen, eine Selbstzerstörung statt durch den schrankenlosen Gebrauch der Freiheit, gefördert durch die Schwäche der führenden Generation, Angriffen und Zügellosigkeiten mit überzeugenden Argumenten und mit dem Beispiel persönlichen Engagements entgegenzutreten? Oder ist gerade dieses westliche System besser vorbereitet für notwendige Veränderungen, weil es elastischer ist, weil es in seiner Pluralität keine zementierte Welt der Wertvorstellungen

besitzt, weil es Raum läßt für das Entstehen neuer Ideen und Wege, weil es stärkere Kräfte freisetzen und verarbeiten kann?
Ist das östliche System auf Grund seiner größeren Starrheit durch Bewegungen, die das Grundsätzliche kritisieren, mehr gefährdet? Oder sind die östlichen Staatsordnungen stärker, weil sie festere Orientierungen bieten, so daß sie für die Auseinandersetzung mit revolutionären Bewegungen in der politischen Realität, die immer auch Machtrealität ist, besser gewappnet sind? Keiner wird diese Fragen gültig beantworten können.
Was kann nun aber unter »Führung« im einzelnen verstanden werden? GROOTHOFF hat kürzlich gesagt, Führung unterscheide sich von Herrschaft dadurch, daß ein zumindest prinzipielles »Einverständnis zwischen Führenden und Geführten gegeben sein muß«. Die Führungsbeziehungen seien »freiheitlicher Art«; ein gewisses Vertrauensverhältnis sei unabdingbar. Das schließe ein, daß »die Führenden sich durch Autorität auszeichnen«.
Autorität aber ist – auch darauf hat er hingewiesen – zu verstehen als eine Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen, zu handeln – und zwar so, daß Vertrauen erweckt und »freier Gehorsam« begründet wird.
Für die Lösung von Sachaufgaben gibt es oft mehrere gleich gut erscheinende Alternativen, die jede in ihrer Art Vor- und Nachteile haben. Der Experte vermag diese Alternativen systematisch herauszuarbeiten. Der Führende aber muß sich entscheiden, und er muß das, was er als das Bessere erkannt hat, auch durchsetzen. Das kann er um so leichter, je mehr er den Vorstellungskreis der Geführten kennt. Gehen Führungsziel einerseits, Bedürfnisse und Vorstellungen der Geführten andererseits auseinander, so hängt es insbesondere von der Überzeugungskraft des Führenden ab, ob er die Zustimmung der Geführten gewinnen und die Entscheidung durchsetzen kann. Insofern gesehen ist der Erfolg jeder eigentlichen Führungsentscheidung nicht berechenbar, sie ist ein Risiko. Sie ist also nicht ›Verwaltung‹, nicht bloßes ›Leiten‹, wie so vielfach von denen angenommen wird, denen Führungspraxis keine eigene Erfahrung ist. Führung ohne Autorität dagegen ist Herrschaft. Unser Problem ist es heute, unter Berücksichtigung der Eigengesetzlichkeiten in den verschiedenen Sachbereichen ein »immer freie-

res, freilich auch komplizierteres Zusammenspiel von Führenden und Geführten« zu schaffen.

Ein anderer umstrittener Teil des Führungsproblems betrifft die Führungsauslese und Elite. GUSTAV RADBRUCH, Reichsjustizminister und Sozialdemokrat in der Weimarer Zeit, sagte im Krisenjahr 1931, das Wesen der Demokratie sei Führerauslese, ihr Grundproblem sei es, demokratische Sanktion mit autoritativer Führung zu verbinden.

Ist man der Auffassung, daß Elite heute nicht anders als auf Grund von Leistungen entsteht, so ergeben sich wohl keine größeren Schwierigkeiten in der Erörterung. In der kritischen Diskussion – soweit nicht das Leistungsprinzip überhaupt als Grundlage gesellschaftlicher Gliederung der Ablehnung verfällt – wird aber eingewandt, daß das Leistungsprinzip – auf welchem Gebiet auch immer – nicht das, oder jedenfalls nicht das allein bestimmende Kriterium für die Auslese von Führenden in unserer heutigen Gesellschaft sei.

Wir müßten einmal klarstellen – und zwar überzeugend für ein öffentliches Urteil –, welche Auslesemaßstäbe in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft wir haben. Klarheit über die Auslesemaßstäbe ist eine wichtige Voraussetzung für das Vertrauen und damit die Stabilität in einer demokratischen Ordnung.

Diese Klarheit und Durchsichtigkeit für den Bürger sollte auch durch Presse, Funk und Fernsehen vermittelt werden. Aber diese Aufgabe ist nur zu erfüllen, wenn die in diesen Medien verantwortlich Tätigen die positiven und negativen Aspekte des Tatbestands, über den sie berichten, abzuwägen und ein so erreichtes Ergebnis verantwortungsbewußt – und das heißt in diesem Zusammenhang ohne Verfolgung subjektiver Ziele – weiter zu vermitteln in der Lage sind. Diese Voraussetzungen sind nur teilweise erfüllt. Die Folgen dieses Mangels sind überall erkennbar.

Mit der Frage nach dem Ausleseprinzip ist eng eine weitere verbunden, nämlich die, inwieweit für die ›ausgelesenen‹ Führungskräfte die Führung selbst erlernbar ist. Wenn ein wesentliches Merkmal der Führung die Überzeugungskraft des Führenden gegenüber den Geführten ist, so ist damit gleichzeitig gesagt, daß über eine umfassende Sachkenntnis hinaus für erfolgreiches Führen Eigenschaften erforderlich sind, die in der Praxis geübt und unter Beweis gestellt sein müssen. Es

wäre zu untersuchen, über welche Stufen *diese* Bewährung führt oder führen sollte. Die komplexen Strukturen der staatlichen Organisationen ebenso wie der Unternehmen der Wirtschaft fordern von den in die Führung Aufsteigenden eine umfassende Vorbildung. Aber neben der formalen Ausbildung wird die Auslese der Führenden immer auch durch die Bewährung im jeweiligen Sachbereich, im politischen Geschehen, im wirtschaftlichen Wettbewerb oder in den Auseinandersetzungen der Gruppenorganisationen bestätigt werden müssen.
Im einzelnen wird man, um zu einer zuverlässigen Klärung der Führungsanforderungen zu kommen, allerdings jeden Sachbereich konkret berücksichtigen müssen. Nur von da aus kann Notwendigkeit und Möglichkeit einer Revision überkommener Vorstellungen beurteilt werden. Damit wird deutlich, warum gerade auch die Unternehmer sich mit den durch das Thema unseres Kolloquiums angeschnittenen Fragen und mit der Auseinandersetzung darüber befassen müssen.
Die Unternehmer müssen nicht nur die revolutionäre oder auch nur revisionistische ›Infragestellung‹ der vorhandenen Führungsstrukturen zur Kenntnis nehmen, sie sind aufgerufen, sich der politischen und gesellschaftlichen Basis ihrer Existenz bewußter zu werden. Denn eine freie unternehmerische Wirtschaft steht und fällt mit einer freien Gesellschaftsordnung.
Wir können uns in der gegenwärtigen Diskussion nicht mehr darauf beschränken, lediglich auf bisherige Leistungen, auf die Bedeutung der Wirtschaft für die Zukunft aller und auf die Tatsache allgemeiner Sachgesetzlichkeiten, denen sie unterworfen ist, zu verweisen. Der langfristige wirtschaftliche Erfolg ist zwar der beste Garant für Existenz und Fortbestand freier unternehmerischer Leistung im Rahmen einer sozialverpflichteten Wirtschaft. Wie alle Bereiche menschlichen Lebens muß aber auch die Wirtschaft für eine Anpassung an die gesellschaftspolitische Gesamtentwicklung offen sein.
Wie überall, so können auch für unternehmerische Führungskonzeptionen Gewohnheit und Routine ein Hemmnis sein. Allerdings gilt hier wohl mehr als in anderen Bereichen von Staat und Gesellschaft, daß von innen und außen durch den Wettbewerb ständig ein heilsamer Zwang auch zu Änderungen des Führungsstils in Anpassung an sich ändernde Umstände ausgeübt wird. Die unternehmerische Wirtschaft

stellt auf Grund der ihr innewohnenden Dynamik selbst das Bestehende ständig in Frage, primär orientiert an dem Imperativ des erfolgreichen Wirtschaftens.
Die Entwicklung des öffentlichen Bewußtseins in dieser Zeit erfordert, daß die in der Führung der Wirtschaft verantwortlich Tätigen mehr als bisher Einblick in ihre Tätigkeit, vor allem auch hinsichtlich der angewandten Führungsmethoden, geben. Nur wenn Tatsachen und Probleme, Strukturen und Aufgaben wirtschaftlicher Führung auch nach außen einsichtig gemacht werden, kann erwartet werden, daß ein breiteres Verständnis für die Notwendigkeit der Führung in diesem Bereich entsteht. Dabei wird auch deutlich gemacht werden müssen, daß Spannungen und Konflikte notwendige Elemente in einer dynamischen Entwicklung sind, daß die Herausforderung als Anstoß zu neuer Leistung und neuem Handeln in der Zukunft unverzichtbar ist.
Mit diesem Kolloquium »Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft« wurden im wesentlichen zwei Ziele erreicht:

1. Das eine zielt auf die Wirtschaft selbst. Auch den in der Wirtschaft Führenden muß mehr noch als bisher sichtbar werden, daß ihre Führungstätigkeit in größeren Zusammenhängen steht.
2. Die andere ist eine mehr gesellschaftspolitische Zielsetzung. Die Unternehmensführung soll auch für die, die im nicht-ökonomischen Raum tätig sind, als Teil einer weiterreichenden Problematik verständlich werden. Gleichzeitig soll das Besondere der Wirtschaft – auch im Vergleich zu dem, was in anderen Lebensbereichen an grundsätzlichen Fragen zur Führung in einer industrialisierten Gesellschaft gilt – herausgestellt werden. Schließlich ist versucht worden, die Grundelemente gesellschaftlichen und politischen Zusammenlebens, nämlich »Freiheit, Recht und Ordnung«, auch für die Zukunft als tragende Orientierungswerte herauszustellen.

Dr. Ludwig Vaubel
Vorsitzender des Kuratoriums der Walter-Raymond-Stiftung

Werner Ernst

Führung und Staatsverwaltung

Das Thema »Führung in der Staatsverwaltung« als ein Ausschnitt aus dem Gesamtthema »Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft« umreißt ein sehr weites Feld. Man könnte eine ganze Staatsphilosophie und eine ganze allgemeine Verwaltungslehre daran aufhängen. Zu einigen dieser Fragen gibt es auch Literatur, und zwar mit sehr lesenswerten Gedanken. Die Versuchung, an diese Literatur anzuknüpfen und ihr einige Gedanken zu entnehmen, um sie dem eigenen Vortrag als glänzende Lichter aufzusetzen, ist natürlich sehr groß. Ich möchte das aber nicht tun, denn es war wohl nicht der Sinn Ihres an mich ergangenen Auftrages, hier zu sprechen, festzustellen, was ich denn alles wohl über dieses Problem gelesen hätte oder was ich andere vielleicht hätte für mich über dieses Problem lesen lassen. Ich möchte nur über das sprechen, was ich weiß, weil ich es erlebt habe, und weil ich darüber nachgedacht habe, weil ich es erlebt habe.
Das ist zwar eine Beschränkung, aber es ist auch ein Vorteil. Es gibt nach meiner Erfahrung eine Fülle von Erkenntnissen, die man nicht gewinnt, wenn man mit verschränkten Armen am Ufer eines Stromes steht und dem Spiel der schäumenden Wellen zuschaut, sondern Erkenntnisse, die man nur gewinnt, wenn man selber im Strom schwimmt, und die man oft gewinnt nur in dem Augenblick, in dem man glaubt, daß einen der Strom verschlingen werde und daß man ertrinken müsse. Von diesen Erkenntnissen will ich sprechen. Das Ganze ist dann freilich nur ein Beitrag zu dem Thema, nur ein Aspekt, der sicherlich durch andere ergänzt werden muß. Ich glaube, daß manches in den Diskussionen bei uns besser laufen würde, wenn die Redner nicht immer vorgeben würden, den gesamten Komplex in einem logischen Zusam-

menhang im Griff zu haben und eine fertige Gesamtlösung anbieten zu können, denn das bringt immer die Gefahr mit sich, daß man *ex cathedra* spricht, weil man ein Teilchen aus diesem System natürlich nicht herausbrechen lassen will, und damit jede echte Diskussion unmöglich macht.

Ich möchte so vorgehen, will Ihnen freilich nicht verschweigen, daß ich auch kaum anders vorgehen kann. Es gibt bei uns sonderbarerweise eigentlich keine wissenschaftlich entwickelte, systematische Regierungslehre. Das ist in der Geschichte nicht immer so gewesen. LORENZ VON STEIN hat noch in der Mitte des vorigen Jahrhunderts versucht, eine Verwaltungs- und Regierungslehre zu geben. Erst die nachfolgenden Jahrzehnte haben, wenn ich das richtig sehe, wohl mit OTTO MAYER begonnen, die juristische Methode in den Vordergrund zu stellen und darüber das Wesen von Macht, von Regierung und Führung zu vergessen. Sie haben die ganze Verwaltung zu einem Problem des Verwaltungsrechts gemacht und das auch noch im Vollzug der Gesetze. In Wahrheit ist die Verwaltung nie nur Vollzug der Gesetze, weder früher noch heute. Diese Lücke, die die Jurisprudenz selbst geschaffen hat, hat die Politikwissenschaft auszufüllen versucht, aber der Politikwissenschaft fehlt weitgehend der Kontakt mit der wirklich lebendigen Politik. Auch sie steht zum guten Teil eben nur mit verschränkten Armen an den Ufern des Stromes. Ihr fehlt der ständige persönliche Kontakt mit den leitenden Politikern und leitenden Beamten. Eine Menge von Erkenntnissen bekommt man eben nur aus einem solchen ständigen persönlichen Kontakt. Die liberale Staats- und Rechtsphilosophie hat schließlich dann das ganze Problem des Staates weitgehend unter dem Problem des Schutzes des einzelnen gegen den Staat, gegen die Regierung, die Kontrolle der Macht der Regierung durch die Gerichte und die Aufspaltung der Macht zum Beispiel durch eine föderalistische Staatsstruktur gesehen.

Das alles ist sicher sehr wichtig, für den, der eine Diktatur erlebt hat, doppelt wichtig. Aber im Augenblick wäre es ein zumindest ebenso nachdenkenswertes Problem, wie denn Macht überhaupt zustande kommt. Wie bildet sich die Macht? Wie erhält sie sich? Wie ist es möglich, Richtung anzugeben, große Ziele zu setzen und die Staatsbürger dazu zu bringen, mitzugehen? Darüber wissen wir wissenschaftlich so gut wie

nichts. Wir tun immer so, als sei das ganz natürlich und selbstverständlich, daß eine Regierung Führung und Macht hat, daß das da ist und das nur die Aufgabe sei, diese Macht zu kontrollieren und in Schach zu halten. Aber wir erleben heute zum Beispiel beim Verhalten des angegriffenen Establishments gegenüber den Studenten, daß diese Macht auch verschwinden kann, daß man sie vollständig paralysieren kann, daß die Fähigkeit in Regierung und Parlament überhaupt, etwas zu tun und zu entscheiden und dafür die Billigung der Bevölkerung zu erhalten, einfach verschwinden kann. Ich meine, wir hätten eigentlich einigen Grund, darüber nachzudenken.
Die deutsche Verwaltung ist in ihren meisten Sparten sicherlich besser, als viele Kritiker annehmen, die ja meistens von außen kommen. Aber unsere Regierungskunst hat auch oft genug versagt. Wir brauchen nicht nur an die Gegenwart zu denken, sondern zum Beispiel an die beiden Weltkriege, wenn wir einen vergleichenden Blick auf England und die USA in jenen Jahren werfen.
Lassen Sie mich noch eine zweite Vorbemerkung machen. Ich werde Ihnen für das, was ich sage, keine Patentlösung für die gesamte Problematik anbieten können. Auch hier gilt die Erkenntnis, daß es für große Probleme keine Lösung, sondern nur Lösungen gibt. Ich müßte sehr arrogant sein, wenn ich anders verfahren wollte. Nach meiner Erfahrung ist beim Verkünden von Gesamtlösungen die Plakatierung solcher Lösung durch ein Schlagwort die zwangsläufige Folge. Es bildet sich sofort für eine solche Lösung ein Schlagwort, und dies tötet jedes vernünftige Gespräch ab. Der Mensch zeichnet sich bekanntlich dadurch aus, daß er mit der Gabe des Denkens begnadet ist, aber viele Menschen haben einen unausrottbaren Hang zur Sparsamkeit im Umgang mit diesem Gut. Dieser Sparsamkeit verdankt bekanntlich das Schlagwort seine ewige Geltung, aber diese Schlagworte können tödlich sein. Aus der Diskussion der letzten Monate erinnere ich nur daran, was alleine das Schlagwort ›Notstand‹ uns geschadet hat. Dieses Schlagwort, das den Eindruck erweckte, als wenn wir vor der Frage stünden, ob wir eine Notstandsverfassung wollten oder nicht, und welche Rechte der Exekutive durch diese Notstandsverfassung verschafft werden sollten. Das war gar nicht das Problem. Wir hatten eine Notstandsverfassung, die hieß alliierte Militärdiktatur, und die ganze Frage war,

ob wir die behalten oder eine andere an deren Stelle setzen wollten. Kein Mensch hat das in der Diskussion gesagt, weil das Schlagwort ›Notstand‹ diese Realität völlig vernebelt hat. Die Exekutive brauchte die Notstandsgesetzgebung gewiß nicht, denn sie hat nach dem von allen Staatsgerichten der Welt gebilligten Notrecht ohne eine geschriebene Verfassung weit mehr Möglichkeiten als mit dieser. Aber das Schlagwort ›Notstand‹ hat auch das vernebelt. Wir sollten also mit der Verkündung von Gesamtlösungen sehr vorsichtig sein, weil wir sicher sind, daß morgen ein Schlagwort in der Zeitung steht und die Dinge dann so laufen, wie ich Ihnen nur am Beispiel der Notstandsverfassung zu zeigen versuchte.

In der Sache selbst müßte ich als Jurist mit einer Definition beginnen. Es ist das sicherlich keine professorale Begriffsspielerei, sondern eine Erfahrung, daß unzutreffende Begriffe eine sehr reale Macht der Unordnung sein können. Wer führt, setzt Ziele, wer führt, entscheidet Zielkonflikte und er ordnet die gesamte Tätigkeit, die in seinem Machtbereich liegt, auf diese von ihm gesetzten Ziele aus. Er kann das in einer Demokratie auf die Dauer nur, wenn er die Zustimmung der Mehrzahl der Bürger oder der Mitarbeiter in deren Bereich, um den es geht, gewinnt. Führung und Herrschaft sind also auch für mein Gefühl dann nicht das gleiche, denn die Herrschaft hat eben dieses zweite Moment, die Billigung durch den Bürger oder die Billigung durch die Mitarbeiter, wenn es darum geht, nicht. Freilich sind Elemente der Herrschaft in jeder Führung enthalten, das läßt sich nicht lupenrein trennen. Ich glaube übrigens, daß die Dinge in der Politik eine *Nuance* anders liegen als in der Verwaltung. In der Verwaltung kommt man eine Zeitlang länger mit reinen Befehlen durch, auf die Dauer aber auch nicht. Das hat mancher Minister erfahren müssen, der voller Mißtrauen gegen die Bürokratie sich auf seinen Ministersessel gesetzt hat und dieses Mißtrauen nie überwunden hat. Das Ergebnis ist: er bringt den ganzen Apparat gegen sich und kommt dadurch in eine hoffnungslose und völlig aussichtslose Lage.

Die Erkenntnis des Führungsproblems in der Verwaltung ist uns durch die herkömmliche Klassifizierung der Staatstätigkeit erschwert. Auch das ist ein Grund für die Unterentwicklung der Lehre von Macht und Führung. Die Trennung der Gewalten, so wie sie zu der geistigen

Normalausrüstung konstitutiver Demokratien in westlicher Prägung gehört, ist sicherlich keine sachgerechte Beschreibung, schon gar nicht eine Erklärung des Staates im zwanzigsten Jahrhundert. Legislative und Exekutive sind weder personell noch funktionell getrennt. Die Regierungen sind hauptsächlich weitgehend Exekutivausschüsse der Parteien, und die Tätigkeit der Gerichte zum Beispiel unterscheidet sich in ihrem Inhalt nicht von der Verwaltung, sondern höchstens in der Technik, soweit die Verwaltung Gesetze ausführt. In Wahrheit handelt es sich nicht um eine Trennung von Gewalten, sondern es handelt sich um eine Verteilung von staatlichen Funktionen auf verschiedene Organe, wobei zumeist ein und dieselbe Funktion auf mehrere Organe verteilt ist. Die heute übliche Trennung von Politik und Verwaltung ist ebenfalls, nach meiner Erfahrung, ein grober Irrtum. Selbstverständlich treibt die Verwaltung Politik: die Agrar-Politik, die Verkehrs-Politik, die Raumordnungs-Politik zum Beispiel werden wesentlich durch die Verwaltung betrieben. Geschichtlich ist dieser Irrtum zu erklären aus der Verlagerung der politischen Grundsatzentscheidung vom Monarchen auf das Parlament, wobei dem Parlament die Verwaltung nicht unterstellt worden ist. So ist das Parlament heute eigentlich mehr ein mißtrauischer Aufpasser über die Verwaltung geworden, der die Verwaltung nicht als sein Instrument betrachtet.

Mir liegt es näher, und ich glaube es wäre für unser Problem auch förderlicher, wir würden nach drei Komplexen unterscheiden. Der erste: Wer trifft die grundlegenden politischen Entscheidungen? Zweitens: Wer führt sie aus? und drittens: Wie steht es mit der Kontrolle dieser Entscheidungen? Zum Thema »Führung und Staatsverwaltung« sind dann interessant die Aufgaben eins und zwei, das heißt, wer trifft die politischen Entscheidungen und wer führt sie aus.

Ich glaube, daß das Führungsproblem in unserer Zeit im besonderen Maße akut ist. Es ist akut wegen des Infragestellens, wegen des Anzweifelns des Führungsanspruchs. Ich möchte aber noch einen anderen Aspekt hier beizutragen versuchen. Die Behandlung des Führungsproblems ist notwendig aus der gesellschaftlichen Situation unserer Zeit her. Die Gesellschaft unserer Zeit ist in einem raschen und tiefgreifenden Wandel begriffen. Sicher hat es immer Wandel in der Geschichte der Gesellschaften gegeben, aber nie einen Wandel, der im Tempo und

Ausmaß so ungewöhnlich und unvergleichlich ist, wie in unserer heutigen Zeit. Die Kultursoziologen sagen, dieser Wandel sei nur noch mit dem Wandel des Nomaden zum seßhaften Menschen zu vergleichen. Die äußeren Daten sind bekannt: die Explosion der Bevölkerung, die Zunahme der durchschnittlichen Lebenserwartung, die Verstädterung, die ungeheure Verschiebung innerhalb der Struktur der Erwerbstätigen, mit dem Rückgang der Landwirtschaft, mit dem nur noch schwachen Zunehmen in Gewerbe und Industrie und mit der starken Zunahme der Beschäftigten in den Dienstleistungsbetrieben. Der ständige Wechsel der Produktionsverfahren und Konsumgewohnheiten, die starke Mobilität der Bevölkerung und die stark zunehmende Bedeutung der Freizeit. In dieser Entwicklung liegen sicherlich große Chancen. Die beispiellose Steigerung der Produktivität in Industrie und Gewerbe steigert den Lebensstandard der Bevölkerung. Die Technik und die in Technik umgesetzte Wissenschaft verkürzt die Arbeitszeit und kann den Menschen frei machen für seine geistige Entfaltung in einer wirklich humanen Welt.

Diese Entwicklung hat aber auch große Gefahren. Ich will nicht von einer Zerstörung unserer Gesellschaft reden. Ich halte nichts von solchen Worten, mit denen man im Grunde ja eine Wertskala von gestern nimmt, sie für ewig gültig erklärt und damit die Ereignisse und Symptome von heute abwertet. Ich halte von dieser Verklärung der Vergangenheit nicht viel, ich glaube sie ist vielmehr ein Ausdruck der Unlust, die Gründe der gegenwärtigen Situation konkret zu analysieren und ein Kneifen vor der Verantwortung, mit diesen heutigen Problemen fertig zu werden. Aber die gesellschaftliche Rolle des einzelnen wandelt sich in dieser dynamischen Entwicklung sehr stark. Der einzelne hat keine Verhaltenssicherheit mehr, weil die Verhaltensregeln, die ihm mitgegeben worden sind und die für die Väter noch gestimmt haben, heute eben nicht mehr stimmen. Die gegenseitigen Abhängigkeiten nehmen zu. Der Mensch fühlt sich – und ist es auch – in immer größerer Abhängigkeit von weltweiten Zusammenhängen, die er selber nicht beeinflussen kann und die er auch gar nicht übersehen kann.

Die Institutionen, von denen er abhängt, werden immer weiträumiger und für ihn immer weniger einsehbar und immer mehr abstrakt. NATO, EWG, EURATOM, UNO, UNESCO. Wie weit weg ist das von dem

einzelnen Bürger, wie wenig kann er tun, um deren Entscheidung zu beeinflussen und wie sehr hängt er im Grunde doch von ihnen ab. Die Notwendigkeit, große Verwaltungsapparate aufzubauen, nimmt in dieser Entwicklung ohne Zweifel zu, und diese großen Verwaltungsapparate sind immer unpersönlich. Denken Sie an die Kommission der EWG. Das kann führen und führt auch zu dem Gefühl des einzelnen Bürgers, im Grunde alleine und verlassen zu sein und zu seinem emotionalen Unbehagen an dieser Entwicklung und zur Resignation, weil er sich sagt, ich kann daran doch nichts tun. Das führt zu einer Machtkonzentration in unübersehbaren und letztlich auch nicht mehr zur Verantwortung zu ziehenden bürokratischen Oligarchien. Es führt zu Unbeweglichkeit und Schwerfälligkeit, die zentral gesteuerte Apparate immer haben, und es kann zu einer Entkernung der gesellschaftlichen Gebilde durch Apathie und Indolenz ihrer Mitglieder führen. Es gibt keine diesem Entwicklungsprozeß immanenten Kräfte, die gleichsam garantieren, daß das Ganze zu einem guten Ende kommt. Die immer perfekter werdenden Methoden, etwa der psychologischen Infiltration ganzer menschlicher Gruppen, die Bedrohung der menschlichen Intimsphäre und des Eingriffs sogar in die biologische Substanz, das alles sind Gefahren, die unaufhaltsam sind, wenn der Staat weiterhin nur als Instrument der Gesellschaft angesehen wird. Das bloße Vorhandensein eines Mechanismus demokratischer Willensbildung gibt uns keinerlei Garantie, daß die Entwicklung gutgeht. Die vom Wählerwillen abhängige Willensbildung in der parlamentarischen Demokratie produziert erfahrungsgemäß selten ein Übermaß an Entschlußfreudigkeit, sondern weit häufiger, das sich eben überhaupt nicht mehr Entscheiden, das endlose Diskutieren, das die Entscheidungen vor sich her Schieben, die Gefahr des Schleifenlassens. Gerade die Möglichkeit der modernen Demoskopie, die es ja erlaubt, in jedem Augenblick die Meinung der Wähler zu jedem beliebigen Thema festzustellen, vergrößert die Gefahr, die Gefahr nämlich, daß die zur Entscheidung berufenen Organe sich nur noch als Vollstrecker des jeweiligen Willens der Bevölkerung empfinden.

Aber so seltsam das klingen mag, Demokratie ist eben nicht Regierung durch das Volk. Die grundlegende Institution der modernen Demokratie ist die Repräsentation und die meint eben nicht das imperative

Mandat, das heißt ein Mandat, in dem der Wähler bei jedem beliebigen Sachthema dem Abgeordneten einen Auftrag geben kann, sich so oder anders zu entscheiden. Repräsentation heißt positiv ausgedrückt: im vornherein generell erteilter Auftrag und Vollmacht für den Auftraggeber zu handeln und ihn zu verpflichten. Diese Art von Repräsentation ist eine der großartigsten Erfindungen an der Schwelle der Neuzeit. Altertum und Mittelalter haben sie in dieser Form nicht gekannt und erst die Repräsentation hat die Einrichtung der modernen Parlamente möglich gemacht. Aber der allgemeine Wille des Volkes, den diese Repräsentation ausdrücken soll, tritt ja nicht durch irgendein Mysterium ans Tageslicht. Repräsentation in diesem Umfang erfüllt ihren Sinn nur, wenn sie alle Möglichkeiten ausschöpft, das heißt sehr nüchtern gesagt: das zur Repräsentation berufene Organ entscheidet und handelt aufgrund seiner besseren Information, seines größeren Sachverstandes, seiner ausgewogenen Meinungsbildung, selbständig, im Augenblick ohne, ja im Augenblick unter Umständen sogar gegen den Willen des Volkes. Der Repräsentant entscheidet eben in Freiheit, freilich im Rahmen seines Auftrages, der im geregelten Verfahren von Zeit zu Zeit zu erneuern oder ihm zu entziehen ist. Und das genau ist das Problem der Führung. Repräsentation in diesem Sinne ist das Mittel der Führung in einem demokratischen Staat. Demokratie ohne solche Repräsentation ist eine *Farce* und in dieser gesellschaftlichen Situation eine tödliche Gefahr. Sie führt dazu, daß das Staatsschiff zickzack fährt oder überhaupt nicht mehr fährt, weil man überhaupt keine Entscheidungen mehr trifft, was den Bürger mit Widerwillen erfüllt und was, wie wir alle wissen, nur in einer Diktatur enden kann. Damit sind dann allerdings die Früchte der Kämpfe von Generationen des christlichen Abendlandes um Freiheit und Würde der menschlichen Person nutzlos vertan.

Lassen Sie mich zurückkehren zu der Gefahr, das Mandat zurückzudelegieren und den Wähler bei jeder Gelegenheit zu fragen, was er nun eigentlich wolle, mit anderen Worten, die Repräsentation eben nicht auszuüben, weil sie zu riskant ist. Lassen Sie mich dahin zurückkehren und zugleich eine Antwort geben auf alle Lehren, die glauben, daß eine Gesellschaft ohne Führung bestehen könne. Die entscheidende Gefahr ist, daß der Wähler, daß der Bürger damit überfordert wird, daß ihn eine tiefe Sehnsucht danach überkommt, von so viel Verant-

wortung befreit zu sein. Die große attraktive Kraft aller totalitären Systeme besteht doch darin, daß sie dem Menschen versprechen, ihm so viel Verantwortung abzunehmen.

Man sagt ja immer, wenn ein Jurist den Raum betritt, müßte die Temperatur um einige Grade kühler werden. Als Jurist bekenne ich mich zu diesem Wort, ich halte es für richtig. Trotzdem sei mir gestattet, als Beleg für das, was ich eben sagte, auf eine dichterische Vision zurückzugreifen, die für mich die großartigste, aber auch schaurigste Vision dieser Gefahr der Überforderung des Menschen ist. Das ist die Schilderung, die DOSTOJEWSKI in seinen Brüdern Karamasow gibt in dem berühmten erdachten Gespräch des Großinquisitors mit dem wiedererschienenen CHRISTUS. Der Großinquisitor sagt zu dem wiedererschienenen CHRISTUS: »Hast Du vergessen, daß der Tod selber den Menschen lieber ist, als die freie Wahl zwischen Gut und Böse? Du hast zu hoch von den Menschen gedacht, Du hast gehandelt, wie einer, der kein Mitleid mit ihnen hat. Wir haben Deine Tat verbessert und sie auf Wunder, Geheimnisse und Autorität neu aufgebaut und alle werden sie glücklich sein, alle diese Millionen, mit Ausnahme derer, die über sie herrschen. Wir, nur wir, die wir das Geheimnis bewahren, wir werden unglücklich sein.« Dann sagt er zu CHRISTUS am Ende: »Geh hinaus und kehre niemals wieder, nie, niemals!« Es gibt für mich keine erschütterndere Legitimation des Führungsanspruchs unter Menschen und keine erschütternde Belegung der Tatsache, daß der Mensch nicht in der Lage ist – und niemand von uns –, immer und in jeder Stunde alle Verantwortung für jedes zu tragen. Wenn wir niemanden haben, dem wir die Führungsaufgabe delegieren können, dann werden wir auf den Knien bitten, daß ein Diktator kommt, der diese Führung für uns übernimmt.

Wenn damit die Notwendigkeit einer Führung in einer Demokratie belegt ist, einfach aus einer realen Anthropologie heraus, dann sollten wir uns jetzt einigen Einzelproblemen dieser Aufgabe widmen. Es nützt uns nicht viel, wenn wir große Ideen ganz allgemein formulieren. Wenn man oft an Programmen und der Ausarbeitung von Regierungserklärungen mitgearbeitet hat – und ich habe ja neun Jahre lang während der Zeit meines Staatssekretariats Gelegenheit dazu gehabt –, dann entwickelt man eine gewisse Routine, Formulierungen zu finden,

bei denen sich jeder jedes denken kann. Das hilft in der Sache nicht sehr viel weiter, sondern man muß schon über sehr konkrete Dinge sprechen, um zu wissen, wie wir wirklich weiterkommen. Es ist nicht schwer, ein paar große Ideen an die Wand zu skizzieren, aber es ist unendlich schwer, diese Welt mit diesen unvollkommenen Menschen, wie wir sie alle sind, auch nur um einige Zentimeter in einer konkreten Frage weiterzubringen. Genau das aber halte ich für die Aufgabe, vor die wir gestellt sind. Wir sollten also über konkrete Fragen miteinander sprechen, gerade auch deswegen, weil die junge Generation ja dieser Gesellschaft den Vorwurf der totalen Immobilität macht. Sie sagt, ihr seid ja in Wahrheit nicht fähig, irgendeine Reform auf irgendeinem Gebiet zustande zu bringen. Was Ihr zustande bringt, sind allgemeine Erklärungen, aber . . . ja den Mund spitzen könnt Ihr, aber pfeifen, das könnt Ihr nicht. Nun werden wir die Radikalen mit Sicherheit nicht überzeugen, aber wenn wir konkretere Reformen nirgendwo zustande bringen, wird natürlich die Anhängerschaft der Radikalen sehr groß werden, weil ihre zunächst skeptisch abwartende Anhängerschaft dann sagt, im Grunde haben die Radikalen doch recht, denn es geschieht ja offensichtlich nichts.

Ein paar konkrete Probleme sollen dies belegen. Zunächst müssen wir natürlich über das Parlament sprechen, denn das Parlament setzt für die Verwaltung Führungsentscheidungen durch die Gesetzgebung und in den großen politischen Debatten. Was dort entschieden oder gesprochen wird, ist natürlich für die Verwaltung maßgebend, in der Richtung wird sie marschieren und muß sie marschieren. Dafür wird schon der Minister sorgen, der ja kein politischer Selbstmörder ist. Obwohl die Versuchung für mich als langjähriger Mitarbeiter von Herrn Minister Lücke natürlich groß ist, will ich nicht über die Wahlrechtsreform sprechen, wenngleich die Wahlrechtsreform ein echtes Problem der Führung ist. Das Mehrheitswahlrecht war in seinem wesentlichen Sinn so gemeint, daß es die Kontinuität und Stabilität in der Regierung stärken sollte. Es sollte der Zwang zur Koalition, die im Zweifel immer zur verwaschenen Willensbildung führt, die zum Schluß niemand mehr überzeugt, herabgemindert oder ausgeschlossen werden. Die Regierungspartei sollte wegen des großen Risikos, das bei einer Mehrheitswahl ja jede Neuwahl mit sich bringt, enger an die von ihr gebildete Regierung

geschlossen werden. So sollte die Regierung in die Lage versetzt werden, langfristig – mindestens für vier Jahre – sicher und besser steuern zu können als heute. Darüber zu sprechen, wäre im Grunde aber Aufgabe der Politiker und ich bin kein Politiker und will es auch nicht werden, trotz vieler Ratschläge, die mir in dieser Richtung gegeben worden sind. Sehen wir uns einmal den durchschnittlichen Abgeordneten an. Er ist sicherlich fleißig. Wenn ein Abgeordneter aber seine Pflichten ernst nimmt, im Plenum, im Ausschuß, in der Fraktion, im Arbeitskreis, im Wahlkreis und in den Verbänden und mit den einzelnen Bürgern, mit denen er zu tun hat, dann hat er keine Zeit mehr zum gründlichen Nachdenken und Durchlesen von irgend etwas. Die Gnade der Muße ist ihm nicht mehr geschenkt. Das Ergebnis: Er beginnt oberflächlich über Probleme zu reden, er wiederholt etwas, was er gestern abend auch nur gehört hat irgendwo, ohne darüber nachzudenken, und er wird morgen in der Fraktion, im Plenum, mit den gleichen Gründen abstimmen. Man schaudert, wenn man das erlebt, und dies um so mehr, wenn man weiß, wer der Abgeordnete war, als er seine Karriere anfing. Aber dann stellt man fest, das liegt gar nicht an ihm, sondern er ist ein Opfer der Organisation seines Amtes, für die er nichts kann, und die er auch nicht ändern kann. Das ist eine böse Sache, weil das eine abschreckende Wirkung hat auf politische Talente, an denen wir ohnehin nicht sehr reich sind. Der Schwund der Bedeutung des Ansehens des Parlaments liegt darin, daß es zu fleißig ist und daß es zu sehr in fachliche Details geht. Im Grunde ist da natürlich die Exekutive überlegen. Sie hat das bessere Material, sie hat im allgemeinen für fachliche Details auch die besseren Mitarbeiter und deswegen liegt natürlich die Initiative bei ihr. Wie soll man das aber verbessern? Man muß das sehr konkret bessern, denn das Parlament hat in einer Demokratie eine unersetzliche Funktion. Hier soll der Bürger sehen, daß die großen politischen Anliegen, die auch ihn bewegen, echt diskutiert werden. Man müßte einen Weg finden, damit das Parlament sich auf wirklich große politische Aufgaben beschränken, sich auf die großen Probleme konzentrieren kann. Die Frage, wie der § 14 Abs. 3 Satz 2 des 3. Änderungsgesetzes zum Soundso-Gesetz formuliert werden soll, ist nicht Aufgabe der Abgeordneten. Aber wie macht man das?

Ich habe neun Jahre lang mit Herrn LÜCKE zusammen gearbeitet und

ich glaube, wir haben gut zusammen gearbeitet. Ich trete ihm sicherlich nicht zu nahe, wenn ich sage, daß ich überzeugt bin, daß Herr Minister LÜCKE nicht weiß, was in den einzelnen Paragraphen des Abbaugesetzes, des Bundesbaugesetzes oder des Raumordnungsgesetzes steht. Aber ich übernehme die Verantwortung dafür, daß – jedenfalls in den Regierungsentwürfen – das darinsteht, was seinen politischen Absichten entsprang. Das ist, glaube ich, die einzige Arbeitsteilung, die es geben kann. Bei der Frage, wie man das macht, drängt sich das Wort Ermächtigungsgesetz auf. Das Parlament ermächtigt die Regierung. Sie brauchen nur das Wort zu hören, um zu wissen, daß das so mit Sicherheit nicht geht. Die politischen Reminiszenzen aus dem 3. Reich stehen ihm entgegen und die strenge Rechtsprechung des Verfassungsgerichts zu Artikel 80 des Grundgesetzes sicherlich auch. Aber damit ist das Problem eben nicht gelöst. Wir müssen einen Weg finden, daß das Parlament Grundsatzgesetze beschließt und die Ausführungsverordnungen der Exekutive überläßt; selbstverständlich mit dem Recht, diese Verordnungen aufzuheben, wenn sie dem Parlament nicht passen. Wir müssen dazu kommen, im Parlament die Debatte auf die Grundsatzentscheidungen zu beschränken. Man ist erstaunt, wenn man die Geschäftsordnung liest. Da steht: Der Präsident bestimmt die Reihenfolge der Reden. Dabei soll ihn die Sorge für die sachgerechte Beratung und die zweckmäßige Gestaltung der Beratung leiten. Die Redner sprechen frei, Aufzeichnungen sind möglich, in Wortlaut gehaltene Reden sollen die Ausnahme sein. Wenn man das gelesen und im Kopf hat und geht in eine Parlamentssitzung, dann muß man doch glauben, daß man entweder nicht lesen oder Gelesenes nicht verstehen könne, oder daß das, was sich dort abspielt, ein Traum ist: Die Reihenfolge der Redner bestimmt die Fraktion, das Ablesen ist weithin üblich, die Präsidenten wechseln während der Sitzung bei ein und demselben Problem mehrfach, so daß von einer sachgerechten Leitung der Diskussion gar nicht die Rede sein kann, weil der gegenwärtig amtierende Präsident gar nicht weiß, was vor einer Stunde gesprochen worden ist. Nun kann niemand das Vorlesen langer Reden ertragen. Daher ist der Plenarsaal leer. Der Anblick eines leeren Plenarsaals ist für die politische Bildung und für die politische Mitwirkung des Bürgers eine absolut tödliche Sache. Ich habe das oft genug auch mit Besuchergruppen erlebt, weil

ich mich gerade um die politische Bildung sehr intensiv gekümmert habe. Das kriegt man insbesondere aus jungen Menschen nicht heraus. Man kann denen noch so oft erzählen, die Abgeordneten seien in irgendwelchen Gremien. Das kommt nicht an, weil die Leute sagen: Ja, dann macht keine Plenarsitzung. Wir müssen einen Weg finden, das zu ändern. Man sagt, ja, das Ablesen sei nötig, denn viele Abgeordnete können nicht frei sprechen. Das ist schlicht und einfach gelogen! Die Hälfte der Abgeordneten, die ihr Mandat direkt hat, verdankt dieses Mandat ihrer Rednergabe; ich wüßte nicht, wem sonst. Die Abgeordneten, die über die Listen gewählt werden, müssen so viel vor Verbänden und vor anderen Gremien sprechen, daß ich mir nicht denken kann, daß sie hier Eigenschaften entwickeln, die einem Trappistenmönch Ehre machen könnten. Dieses Argument ist einfach nicht wahr, aber es ist eben so eingefahren und man ändert Eingefahrenes so ungern. Der Geschäftsordnungsausschuß hat ja im März 1968 schon einmal sehr nachdenkenswerte Vorschläge gemacht. Sie sind zunächst einmal gescheitert. Eine solche Sache braucht sicher auch Zeit. Beschränkung der Redezeit: Man kann in 10 Minuten ungeheuer viel sagen. Gebot der freien Rede: Allenfalls ein Stichwortzettel, und wer lange Reden halten will, der soll sie zu Protokoll geben, die kann man drucken. Das macht sich in den Fachzeitschriften gut, meinetwegen auch mit einem Bild des Abgeordneten dazu, aber bitte nicht vom Rednerpult ablesen.

Die zweite Lesung von Gesetzen gehört nicht in das Plenum, da werden Details besprochen, die kein Mensch versteht, auch die Abgeordneten nicht, die nicht gerade Experten sind auf diesem Gebiet.

Wie sieht es in den Ausschußsitzungen aus? Wir haben – so hat man berechnet –, ein und einen halben Tag in je 25 Sitzungswochen für Ausschüsse. Die Beratungen werden dauernd zerrissen, einige Probleme werden vorgezogen und die Zusammensetzung der Abgeordneten in den Ausschüssen fortgesetzt gewechselt. Einzelne Abgeordnete nehmen an einzelnen Beratungen nicht teil, kommen zur nächsten und erklären dann – übrigens nach altem römischen Brauch, das machte ja schon Cicero so –, daß sie selbstverständlich nicht alles noch einmal wieder aufgreifen wollen, tun es aber genau mit ihren folgenden Worten doch. Das Ergebnis ist: Die Beratungen fangen wieder von vorne an. Ein entsetzlicher Zeitverlust für die Abgeordneten und auch für die Büro-

kratie. Das kann man abstellen, wenn man will, man kann auch den *Hearings* eine sehr viel größere Bedeutung geben. Ich halte die *Hearings* für eine ausgezeichnete Sache. Wir haben bei der Notstandsgesetzgebung und auch bei der Bildungsdebatte damit die besten Erfahrungen gemacht. Es hat sich nämlich gezeigt, daß die Notstandsgegner ganz schwache Argumente hatten. Bei der Bildungsdebatte ist es so ähnlich gelaufen. Zudem halte ich die *Hearings* für die Abgeordneten selbst für eine gute Sache, denn ein *Hearing* mit Sachverständigen stehen sie nur durch, wenn sie etwas mehr wissen, als das, was sie am Abend zufällig auf einer Party gehört haben. Sie müssen selbst über das Problem nachgedacht haben, und genau das ist zur Hebung des Niveaus des Parlaments sehr notwendig.

Auch die Ausschüsse in den Parlamenten sind im Grunde falsch besetzt. Sie sind meistens mit Interessenten besetzt, so zum Beispiel im Wohnungsbauausschuß, so im Rechtsausschuß, so in der Kriegsopferversorgung, so in der Vertriebenenfürsorge. Im Parlament geht es doch eigentlich um die allgemeine politische Prüfung der Vorlage. Die Interessentenverbände kann ich auch außerhalb des Parlaments hören. Gegenwärtig aber fällt die allgemeine politische Prüfung aus, oder wird auf die Fraktion vertagt. Dort kommt die Sache am Ende der Sitzung. Über die Beschlußfähigkeit der Fraktion zu dieser Stunde spricht man am besten überhaupt nicht mehr. Die Experten vertreten das und die übrigen hören kaum mehr zu. Die politische Abstimmung unterbleibt. Wenn Führung Koordination fachlicher Detailfragen auf ein bestimmtes Ziel hin ist, so unterbleibt genau diese Führungsentscheidung bei diesem fachlichen Problem. Doch da ließe sich Hilfe schaffen. Weniger Ausschüsse, größere Ausschüsse, nicht nur mit Experten besetzt, sondern mit politischen Köpfen besetzt, die in dem Ausschuß bereits die Abstimmung der fachlichen Vorlage auf die politische Richtlinie vornehmen. Zusammenhängende Sitzungen, nicht das Zerreißen der Sitzungen und stärkere Bedeutung der *Hearings.*

Ein kurzes Wort zum parlamentarischen Hilfsdienst. Natürlich kommt das sofort auf, denn jeder sagt: Ja, wenn ihr das wollt, müßt ihr natürlich dem Parlament einen parlamentarischen Hilfsdienst schaffen. Der Ausschuß-Assistent herkömmlicher Prägung reicht dazu sicherlich nicht aus. Es kommt darauf an, was der parlamentarische Hilfsdienst leisten

soll. Wenn er Gesetzentwürfe machen soll, dann muß ich feststellen, daß die Zahl der Juristen, die Gesetzentwürfe aufstellen oder formulieren können, so gering ist, daß es schon für die Ministerien nicht ausreicht. So viel, daß wir auch das Parlament damit bedienen können, haben wir einfach nicht. Es ist ein Leichtsinn, den wir uns nicht nur auf diesem Gebiet, sondern auch sonst heute vielfach leisten: Wir ziehen eine Organisation auf und stellen nachher fest, daß wir für diese Organisation die qualifizierten Mitarbeiter gar nicht haben. Ich habe einigen meiner Minister, die die mangelnde Qualifikation einiger ministerieller Mitarbeiter stark bezweifelten, gesagt: Wir sind ein kleiner Teil eines Gebietes, nämlich Preußens, das früher einmal von einer Staatsregierung mit einigen wenigen Staatsministerien verwaltet worden ist. Heute sind auf dem geringeren Teil dieses Gebietes sieben Landesregierungen mit je einem Ministerpräsidenten, etwa sechs Ministern und Staatssekretären tätig. Soviel hochbegabte Leute, um das Geschäft zu betreiben, haben wir nicht; das liegt nicht an den Leuten, sondern es liegt an der Organisation, die wir uns leisten, und so ist es auch mit dem parlamentarischen Hilfsdienst. Aber der parlamentarische Hilfsdienst kann etwas ganz anderes tun. Er kann Material aufbereiten für die Politiker nach politischen Gesichtspunkten, und das ist eine entscheidend wichtige Sache, die gegenwärtig leider nicht stattfindet. Wo der Sachverständige nur noch Alternativen aufzeigen kann, wo er, wenn er Sachverständiger bleiben will, nur noch sagen kann: Für dieses Problem schlage ich die Lösung eins, zwei und drei vor, wobei ich die Lösung eins für sachlich wirksamer hielte, Lösung zwei und drei selbstverständlich aber auch noch möglich ist. Tut der Sachverständige mehr, usurpiert er das Amt des Politikers. Dagegen habe ich mich immer gestellt, weil der Sachverständige nicht das Risiko des Politikers trägt. Diese Aufbereitung des Materials auf diese politischen Gesichtspunkte hin ist eine ganz entscheidende Sache. Der Politiker weiß dann, wofür er sich zu entscheiden hat. Er muß sich entscheiden. Man kann eine Sache nicht so lange diskutieren, bis nur noch eine Lösung als die einzig mögliche übrigbleibt. Das ist ein Wunschtraum. Auch ein Professorengremium hilft da nicht weiter. Ich bin selber, ehe ich Staatssekretär wurde, Vorsitzender solcher Sachverständigengremien gewesen. Man kann im Grunde als Sachverständiger nur Alternativen aufzeigen und

damit die Entscheidung erleichtern, aber ersetzen kann man sie nicht. Das Material, das die Abgeordneten in solcher Menge bekommen, muß natürlich aufbereitet sein. Schlechteste Methode der Aufbereitung sind die herkömmlichen *Enquêten* der Regierung; sie sind ein Grab für solide Geistesarbeit, ähnlich wie es ja die Festschriften für Persönlichkeiten der Wissenschaft gelegentlich auch sind. Wer liest so viel Gedrucktes schon? Der Abgeordnete sicherlich nicht, denn er hat so viel Zeit gar nicht, und wen interessieren so viele Details? Allenfalls den Abgeordneten, der aus dem Fachgebiet kommt, aber der kennt sie oder kann sie sich billig besorgen. Es gibt sehr bewährte Methoden für jedes Aktenstück. Man sagt, MAC NAMARA hätte das in seinem Hause mit Erfolg durchgeführt: Man kann den Inhalt eines jeden, noch so dicken Aktenstückes auf zwei Seiten niederschreiben. Ich habe mal einen Chef gehabt, der sagte: Wenn Sie das nicht auf zwei Seiten schreiben können, haben sie noch nicht lange genug darüber nachgedacht. Das ist meines Erachtens völlig richtig. Es ist durchaus möglich, das Wesentliche auf zwei Seiten niederzuschreiben. Natürlich ist das eine sehr schwierige Aufgabe und verlangt von den Verfassern solcher zusammenfassenden, politisch wertenden Darstellungen ein hohes Maß an Intelligenz. Es ist bekanntlich nicht schwierig, komplizierte Sachverhalte kompliziert darzustellen, aber es ist sehr schwierig, komplizierte Sachverhalte einfach darzustellen, und das noch gegenüber Gesprächspartnern, die nicht Fachleute sind. Aber das muß man dann eben von einem Mitglied des parlamentarischen Hilfsdienstes verlangen.

Die Verwaltung selber ist heute laufend damit beschäftigt, in den gesellschaftlichen Wandlungsprozeß gewollt und bewußt einzugreifen, ganz im Gegensatz zu früher, wo man meinte, sie sollte nur ein intaktes Gehäuse schützen. Das alles ist meines Erachtens im Grunde nicht ganz neu. Ich glaube, daß zum Beispiel die gewerbe-politischen Maßnahmen des Merkantilismus und die großen Binnenkoalitionen der preußischen Könige eine solche Art von Verwaltung schon waren. Der nachfolgende liberale Rechtsstaat aber hat es ja dann so dargestellt, als hätte die Verwaltung nur die Aufgabe, ein intaktes Gehäuse zu schützen. Sicherlich ist das heute nicht mehr der Fall. Wenn die moderne Verwaltung also laufend dabei ist, die gesellschaftlichen Prozesse zu beeinflussen, dann müßte sie diese Prozesse zunächst einmal genau beobachten in ihrer

gegenseitigen Verflechtung. Sie müßte beobachten, welche psychologischen Auswirkungen hat denn etwa – nur um ein Beispiel zu nennen – die rapide Verminderung der Zahl der in der Landwirtschaft beschäftigten Menschen? Was bedeutet das für diese Leute und was bedeutet es für die Bevölkerungskreise, die mit der Landwirtschaft zusammenhängen?

Ehe es zu den studentischen Unruhen kam, hätte man ja in den Regierungen einmal darüber nachdenken können, was es bedeutet, wenn soviel Massen von Abiturienten auf die Hochschulen losgelassen oder in die Hochschulen hineingetrieben werden, weil man dem Abiturienten ja, wenn er das Abitur schon hat, keine anderen Chancen bietet als auf die Hochschule zu gehen. Das alles hätte man tun sollen, aber das alles hat man nicht getan. Wir haben solche Aufgaben in Hülle und Fülle: in der Agrarpolitik, in der Verkehrspolitik, in der Bildungspolitik, in der Berufsvorbereitung. Aber genau das findet nicht statt. Wenn Untersuchungen dieser Art gemacht werden, werden sie punktuell und ressortgebunden gemacht und jeweils von verschiedenen Auftraggebern an verschiedene Auftragnehmer. Das halte ich für ganz falsch. Sicher werden Meinungsumfragen genug gemacht. Diese Meinungsumfragen leisten aber genau das nicht, wovon ich hier spreche. Einmal bin ich der Meinungsbefragung gegenüber überhaupt sehr skeptisch. Ich werde nie vergessen, was mir der Leiter eines großen amerikanischen Meinungsforschungsinstituts einmal selbst erzählt hat. Als junger Mann habe er Feldforschung betrieben mit Bleistift und Block. In einem Betrieb, wo er über das Betriebsklima Forschungen erheben sollte, wurden ihm alle Fragen beantwortet. Ein Arbeiter habe ihm dann gesagt, wenn er ihm verspreche, den Bleistift in der Tasche zu lassen, dann wolle er ihm einmal sagen, was wirklich im Betrieb los sei. Das Entscheidende bei den Meinungsumfragen aber ist, daß die Motivation der Befragten nicht klargestellt wird. Es wird zwar gesagt, welche Reaktion er hat, es wird aber nicht gesagt, wie er eigentlich dazu kommt, von welchen Wertvorstellungen er ausgeht, warum er dieses oder jenes schlecht findet. Das aber müßte man wissen.

Die Regierung müßte diese Analyse der gesellschaftlichen Vorgänge laufend machen, nicht jeweils mit wechselndem Auftragnehmer, sondern mit einer ständigen Kommission, die ständig auf die Zusammen-

arbeit mit der Regierung abgestimmt ist. Die verschiedenen Fakultäten reden ja auch eine ganz verschiedene Sprache und bis man sich da wirklich versteht, das dauert einige Zeit. Jeder, der einmal mit Angehörigen verschiedener Fakultäten zusammen gewesen ist, weiß, daß das nicht in einer Stunde getan ist. Viele Monate muß man zusammenarbeiten, bis man wirklich ein leistungsfähiges Team ist. Die Regierungen müßten dann Programme ausarbeiten, in denen diese einzelnen Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind. Das geschieht gegenwärtig nicht. Wenn man sich den Terminkalender unserer Minister, Staatssekretäre und leitenden Beamten ansieht, dann begreift man, warum das nicht geschieht. Eine solche Aufgabe verlangt nämlich Nachdenken, Gespräche zwischen Tür und Angel reichen dazu nicht aus. Sie verlangt dazu Muße, aber in der Fülle der Geschäfte gibt es sie nicht. Der Zusammenhang zwischen Fülle der Geschäfte und Fehlen der Muße kann freilich auch genau umgekehrt sein und ist es häufig auch. Das Nachdenken über große Probleme ist sehr belastend und kann einem den Schlaf vieler Nächte rauben. Die laufende Routinearbeit kann das kaum. An großen Problemen können Sie scheitern, an laufender Routinearbeit sicherlich nicht, wenn da das eine schiefgeht, geht das andere gut, und das gleicht sich wieder aus. Viele, die an verantwortlicher Stelle sind, überlasten sich mit Absicht, damit ihnen die schlaflosen Nächte erspart bleiben, damit sie nicht dazu kommen, über große Probleme nachzudenken. Das aber ist gefährlich. Das ist ein kleiner Unterschied wohl in der Formulierung, aber ein großer in der Sache. Ich bleibe dabei, daß ein Vorgesetzter, der einen vollen Schreibtisch hat, ein schlechter Vorgesetzter ist.

So entsteht die Gefahr, daß der Entwicklungsprozeß, der dynamische Gesellschaftsprozeß, der allein, wie ich Ihnen anzudeuten versuchte, nicht zu einem guten Ende führt, daß dieser Prozeß der Regierung und der Verwaltung aus der Hand gerät. Die Bevölkerung verliert das Vertrauen zur Regierung, weil sie den Eindruck hat, daß die Regierung selber keine Vorstellung hat über das, was nun wirklich im Jahre 2000 sein wird, und daß man nicht wirklich konsequent auf ein solches Ziel hinsteuert. Die Notwendigkeit wäre also, den gesellschaftlichen Prozeß zu analysieren und daraus zusammenfassende Programme zu machen. Das bedeutet, daß die Regierung sich von laufender Arbeit entlasten

müßte. Das gilt für alle Aufgaben ohne politisches Gewicht. Nun weisen die Fachleute hier sofort auf das schwedische Beispiel hin, wo die Minister im Grunde nur die Kabinettentscheidungen vorbereiten, die Arbeit selber von zentralen Reichsämtern gemacht wird, die nur dem Kabinett insgesamt, dem Kollegium, unterstehen. Das wäre eine so weitgehende Änderung des deutschen Verwaltungssystems, daß ich an sie für uns nicht glaube. Aber es ließe sich sehr wohl etwas tun, um die Ministerien auf ihre Führungsaufgaben zu beschränken. Man könnte nämlich eine Fülle von Aufgaben auf zentrale Ämter, wie wir sie gegenwärtig zum Beispiel im Bundesverwaltungsamt haben, delegieren. Das wird ungern praktiziert, weil jeder Ministerialreferent weiß, daß er dann befördert wird, wenn er möglichst viele Mitarbeiter hat. Möglichst viele Mitarbeiter bekommt er aber nur, wenn er möglichst viele Fälle zur Entscheidung bringt. Er delegiert eben nicht oder ermutigt die nachgeordneten Behörden sogar, mit möglichst vielen Anfragen an das Ministerium heranzutreten und beantwortet diese willigst, weil er auf diese Weise einen hohen Posteingang bekommt und natürlich bessere Chancen zur Beförderung hat. Das sind so eingefahrene Dinge, die aber für die Führungsfunktion tödlich sind.

Nun kann man freilich ein Ministerium nicht nur auf Führungsaufgaben beschränken. Es gibt einfach zwangsläufig, zum Beispiel in der Verwaltung der öffentlichen Gelder, in der Beaufsichtigung von wissenschaftlichen Instituten oder Körperschaften, wenn sie Zuschußempfänger sind, in den Erarbeitungen von Runderlassen, in der Regelung von Subventionsverfahren, zum Beispiel eine Fülle *Details*, die man schlecht delegieren kann, weil man auf die nachgeordneten Behörden soviel ministerielles Wissen mitdelegieren müßte, daß das praktisch Doppelarbeit ist. Man müßte dann innerhalb der Ministerien die Führungsaufgaben stärken, und damit sind wir dann natürlich bei dem Problem der Stäbe in der Verwaltung. Über dieses ist ja immer noch so viel Verworrenes im Gespräch, daß ich persönlich oft den Eindruck habe, die delphischen Orakel der alten Griechen sind demgegenüber noch ein Muster an Präzision der Gedankenführung und Klarheit des Ausdrucks. An sich ist das erstaunlich, denn die Stäbe sind ja, mindestens beim Militär, wenn ich mich nicht irre, 150 Jahre alt. Nun ist allerdings die Stabsarbeit in der Verwaltung, von der ich sprechen

kann, schwierig, weil sie in der personellen Zusammensetzung der Stäbe doch besondere Anforderungen stellt. Der Mann, der in einem Stab der Verwaltung, in einem Ministerium, fruchtbringend arbeiten will, muß Verständnis für die Wissenschaft haben, er muß die Kenntnis des Standes der neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse besitzen. Dazu reicht die Reminiszenz an ferne Studentenzeit in seiner Jugend sicherlich nicht aus. Er muß zur Teamarbeit geeignet sein, was nicht leicht ist. Dazu gehört die Bereitschaft, anonym zu arbeiten; Starallüren töten jede Teamarbeit. Wer es nicht erträgt, daß in einem Punkt ein anderer mal klüger ist als er selbst, der zerstört bekanntlich jedes Team. Schlieffen hat einmal gesagt: »Generalstäbler haben keinen Namen.« Das ist genau das, was hier gemeint ist. Man muß auch einmal den Mut haben, seinen Vorgesetzten unerwünschte Ratschläge zu geben, selbst auf die Gefahr, damit auch den Unwillen des Vorgesetzten hervorzurufen. Nach meiner Erfahrung halte ich diese Gefahr übrigens nicht für sehr groß. Es ist mir selten begegnet, daß ein Vorgesetzter es ablehnt, auch einmal sich etwas anzuhören, was ihm nicht gefällt, es sei denn, er hätte den Eindruck, daß arrogante Besserwisserei dahintersteht.

Der Mann des Stabes muß die Kunst des Vortragens besitzen, eine Kunst, die in der Verwaltung heute ganz selten geworden ist. Er muß praktische Erfahrung haben, er muß wissen, was man der Verwaltung überhaupt zumuten kann und was nicht. Mitglieder solcher Stäbe können daher sicherlich leitende Ministerialbeamte sein. Es müßten auch Wissenschaftler von außerhalb sein, allerdings dann Wissenschaftler, die etwas von den *Interieurs* der Verwaltung kennen. Was die Führungsentscheidung in der Verwaltung selbst angeht, so können Sie natürlich für die Ressortchefs, das heißt, für die Minister, keine persönlichen Qualifikationen aufstellen. Das ist auch nicht nötig, denn in einer Demokratie ist ja die Entscheidung über Bewährung in der Wahl oder eben in der Nichtwiederwahl sehr rasch gegeben. Die Durchsetzung der Führungsentscheidung leidet bei uns aber unter dem geltenden Ressortprinzip. Wenn Führung Koordinierung fachlicher Detailentscheidungen auf ein großes Ziel hin bedeutet, dann ist sie natürlich mit zwanzig Ressorts einigermaßen schwierig. Das war schon unter Adenauer nicht ganz einfach und ist unter seinen Nachfolgern nicht leichter geworden. Wir haben ohne Zweifel eine zu große Zahl von Ministerien.

Außerdem stimmt unsere Ressortverteilung nicht. Wenn man einmal die Telefongespräche der Mitarbeiter überprüfen läßt, dann stellt man fest, daß viele Mitarbeiter einzelner Ministerien in ständigem Kontakt mit Mitarbeitern anderer Ressorts stehen, mit den Mitarbeitern des eigenen Hauses aber so gut wie nichts zu tun haben. Die kennen sich zum Teil nicht einmal, weil sie nie etwas miteinander zu tun hatten. Ein sicherer Beweis dafür, daß die Ressortverteilung nicht stimmt.

Diese Ressortverteilung kann sicherlich geändert werden und müßte es auch. Sie müßte gestrafft werden, wenn man Führung erreichen will. Ich sagte, unter ADENAUER sei es schon schwer gewesen. Man kann eine Organisation nicht auf charismatische Persönlichkeiten aufbauen. Eine Organisation muß so aufgebaut sein, daß sie auch mit dem Mittelmaß an Begabungen immer noch funktioniert. Daß es unter einem großen Mann gutgegangen ist, ist kein Beweis für die Güte der Organisation. Unter einem großen Mann geht natürlich auch die dümmste Organisation gut. Wenn man die Zahl der Ministerien verkleinert, was sicherlich für die Führung in der Verwaltung entscheidend wichtig wäre, müßte man sicherlich den leitenden Minister, der ja dann ein Riesenressort hat, durch Staatsminister, parlamentarische Staatssekretäre, ich meine auch durch Minister ohne *Portefeuille*, entlasten.

Bei der Durchführung der einmal getroffenen politischen Entscheidungen kommt es auf das politische Verständnis der Beamten, die damit betraut worden sind, ganz entscheidend an. Hier sind wir bei einem ganz wunden Punkt, nämlich bei der Frage der Ausbildung der Beamten. Ich halte die gegenwärtige Einheitsausbildung für den höheren Dienst über das juristische Studium, Referendar und Assessor, für höchst unglücklich. Ich sage das, obwohl ich selber Jurist bin. Ich sage das deswegen, weil diese Ausbildung im Grunde auf das Ideal des Richters, des Rechtsanwalts oder des Staatsanwalts abgestellt ist. Sicherlich muß der leitende Verwaltungsbeamte die juristische Technik beherrschen, aber er muß daneben, insbesondere für den großen Teil der Verwaltung, bei der es gar nicht um die Durchführung von Gesetzen geht, große volkswirtschaftliche, soziologische, psychologische und historische Kenntnisse haben. Nicht zuletzt muß er ein wenig von Führungstechnik verstehen, die man weitgehend lernen kann. Man kann lernen, wie man ein *Team* führt. Man kann auch lernen, wie man sich

im politisch-parlamentarischen Raum verhält, wie man sich in einem Ausschuß verhält. Dort liegt die Weisheit mehr in dem, was man nicht sagt, als in dem, was man sagt. Das muß man lernen. Aber alles das lernt der Beamte eben nicht, sondern er macht seinen Assessor und dann setzen wir ihn auf ein Referat, verlangen von ihm Dinge, auf die er ganz und gar nicht vorbereitet ist. Dann sind wir erstaunt, wenn es nicht geht.

Außerdem müßten wir einen ständigen Wechsel haben zwischen Stab und Linie und zwischen Verwaltung draußen und Verwaltung in der Zentrale. Daß die Laufbahn, wie sie früher einmal in Preußen war, über das Landratsamt und das Regierungspräsidium zum Ministerium nicht mehr funktioniert, ist ein Krebsschaden unserer Verwaltung, den wir abstellen könnten, wenn wir wollten. Ich halte es, gerade im Interesse der Führung, die ja eine gewisse Qualifikation von den Mitarbeitern verlangt, einfach für groben Unfug, daß wir einen Mann von seinem Assessorexamen bis zum Ministerialdirektor in ein und demselben Ministerium wirken lassen. Er hat bis dahin mit Sicherheit verlernt, was Führung ist, weil er es überhaupt verlernt hat, außer seinem Sachgebiete auch andere zu sehen. Er hat ja immer nur das eine kennengelernt und weiß gar nicht mehr, was koordinieren ist.

Wir könnten die Situation auch verbessern, wenn wir mindestens im Bunde eine einheitliche Personalverwaltung schaffen. Gegenwärtig ist das nicht der Fall. Der Wechsel zwischen den *Ressorts* müßte möglich sein, und wäre auch durch organisatorische Maßnahmen sicherlich leicht zu erreichen. Mir ist zum Beispiel immer ein Rätsel gewesen, warum kleine Ministerien Referenten mühsam zu Personalreferenten ausbilden. Man könnte doch Leute von der Post oder der Bahn holen, wo man riesige Personalkörper besitzt und von dort sicherlich Personalreferenten haben könnte, denen all diese Dinge längst geläufig sind. Ich vermag auch nicht zu begreifen, warum man einen Beamten nicht von der Post zur Bahn oder umgekehrt versetzen kann. Aber das ändert nichts daran, daß es nicht geht. Ich finde es betrüblich, daß wir in dieser Sache bisher nicht nennenswert vorwärtsgekommen sind. Betrüblich deswegen, weil wir ja mit der Einstellung jedes neuen Mitarbeiters im Grunde für dreißig Jahre wieder die Weichen stellen. Dreißig Jahre bleibt der Mann mit seiner Ausbildung die er hat, beziehungsweise nicht

hat, nämlich da sitzen und er wird es eben nach bestem Wissen und Gewissen, so wie er es gelernt hat, machen.

Auch das Problem der Fortbildung der Beamten wäre ein wesentliches Moment der Führung, nämlich das Verständnis für die gegenwärtigen Zusammenhänge wieder aufzupolieren. Die überlieferte Vorstellung, das möge der Beamte in seiner Freizeit tun, ist eine Utopie, wenn nicht eine Unverfrorenheit. Ich möchte persönlich noch etwas ganz Unkonventionelles sagen, was ich aber für wichtig halte. Ich meine, daß der Beamte, der in eine leitende Funktion kommt, eine philosophische oder theologische Bildung haben müßte. Das mag ganz ungewöhnlich klingen. Führungsentscheidungen in der Verwaltung sind ja mit einer ungeheuren Machtkompetenz versehen und Macht hat nun einmal eine Dämonie in sich. Sie hat immer das *Stigma* des Mißbrauchs in sich. Nur die Heiligen unter den Machtträgern – und wer wäre das schon –, wären imstande, der Versuchung des Mißbrauchs der Macht zu widerstehen. Im politischen Raum korrigiert sich das, solange der Mechanismus einer freiheitlichen Demokratie funktioniert, sehr rasch selber. Der erste Zeitungsskandal reicht ja aus, um das aufzudecken. In der Verwaltung korrigiert sich das so schnell nicht, weil die *Interieurs* der Verwaltung so schnell nicht publik werden. Aber die Verantwortung, die der leitende Beamte hat, ist ungeheuer groß. Meist spielt sich das ja doch im stillen Kämmerlein oder irgendwo in einem entscheidenden Gespräch unter vier Augen ab, wo der leitende Beamte etwa seinem Minister etwas sagt, oder nicht sagt. Nach meiner Erfahrung werden die Persönlichkeiten, die nicht einfach fest in einer philosophischen oder religiösen Grundanschauung ruhen, daran deswegen scheitern, weil sie bei der ersten gefährlichen Situation kein Stehvermögen haben und willige Ratgeber der Minister sind, mit anderen Worten, alles formulieren, was von ihnen zu formulieren verlangt wird. Das ist natürlich für die Führung eine lebensgefährliche Sache. Der Mitarbeiter muß den Mut haben, dem Herrn Minister zu sagen: »Herr Minister, Sie können entscheiden was Sie wollen, aber das hier ist grundfalsch.« Wenn der Mitarbeiter diesen Mut nicht hat, dann wird sich das eben in der Qualität der Führungsentscheidung ausdrücken. Wir werden in allen diesen Fragen natürlich nicht weiterkommen, wenn wir das so auf die ganze Frage der Reform dieser Dinge, auf den normalen Weg des Referenten-

entwurfs verlagern. Macht das zuständige Ministerium einmal einen solchen Entwurf, dann geht er schon in den interministeriellen Besprechungen nicht durch. Das kann man nur erreichen, wenn das Kabinett in der ersten Runde eine Grundsatzentscheidung trifft und verlangt, daß das so und so gemacht wird, unter genauer Überwachung des Terminplans, in dem festgelegt ist, daß in der und der Zeit die Entwürfe vorgelegt werden müssen. Sonst scheitert das mit Sicherheit schon an dem Egoismus derer, die gegenwärtig in den Positionen sitzen und eben diese Voraussetzungen nicht erfüllen.
Schließlich möchte ich noch einige Probleme nur mit ganz groben Umrissen skizzieren. Das Problem der politischen Bildung ist meines Erachtens ein Problem der politischen Führung. Das wird oft übersehen. Man sagt, die politische Bildung, das ist so eine Sache für Ideologen oder für gescheiterte Pädagogen, die sonst nichts geworden sind. Die können ein bißchen politische Bildung machen. Ich meine, es ist das die Kehrseite der Führung. Wenn Führung heißt, Zielentscheidung zu setzen und dafür die Billigung der Bürger zu bekommen, dann setzt das ein Mindestmaß an Verstehenkönnen bei dem Bürger voraus. Was er nicht versteht, kann er auch nicht billigen. Insofern ist politische Bildung ein unmittelbares Spiegelbild der Führung.
Ein abschließendes Wort sei noch gesagt zu dem Problem des Föderalismus. Ich bejahe den Föderalismus und bin für eine größtmögliche Eigenständigkeit der Glieder des gesellschaftlichen Körpers. Es ist allerdings die Frage, ob wir gut daran tun, den Föderalismus in seiner gegenwärtigen Struktur für die einzig mögliche Form des Föderalismus zu halten. Mit anderen Worten, die gegenwärtige Ausformung mit der Sache selbst zu verwechseln. Die starre Verteilung der Gesetzgebungskompetenzen, zum Beispiel zwischen Bund und Ländern, ist meiner Ansicht nach für Führung in Regierung und Verwaltung eine große Gefahr. Wir sind doch in der Situation, daß an der Frage der Hochschulreform unter Umständen unsere menschliche Gesellschaft auseinanderplatzt. Aber der Gesamtstaat muß erklären, er sei dafür nicht zuständig. So ist es in der Tat. Kann der Bürger Vertrauen haben zu einem Staat, der erklärt, für das wichtigste Anliegen, das die menschliche Gesellschaft bedroht, sei der Zentralstaat nicht zuständig? Ich kann nicht führen, wenn ich keine Zuständigkeit habe. Sicherlich weiß

ich, daß man das Problem nicht dadurch löst, daß man anstatt des Aktendeckels ›Länder‹ darüber schreibt ›Bund‹. Aber es gilt auch die banale Erkenntnis, daß es immerhin leichter ist, für ein Problem einmal eine Lösung als elfmal elf Lösungen durchzusetzen.

Manche von Ihnen werden beim Zuhören ein Störungsgefühl nicht loswerden, weil sie meinen, die ganze Argumentation sei *systemimmanent,* bleibe ja mit allen Vorschlägen ganz im Rahmen der parlamentarischen Demokratie. Einmal liegt das natürlich für den Praktiker nahe, der weiß, daß es wenig Sinn hat, sein Leben damit zu verbringen, über eine unbestimmte Zukunft zu spekulieren. Es ist nicht zu übersehen, daß gerade im Zusammenhang mit der Kritik der jungen Generation diese Frage des Sinnes einer *systemimmanenten* Reform immer wieder hochgekommen ist. Wir Älteren werden freilich sagen, daß dieses parlamentarische System doch eine große Anpassungsfähigkeit bewiesen habe. Wenn man 1950 vorausgesagt hätte, daß wir 1968 wirtschaftlich etwa so weit seien, wie wir heute sind, dann hätte man das niemals für eine reale Prognose angesehen.

Ich glaube aber auch, daß wir gegenwärtig noch die Voraussetzungen für ein Funktionieren der parlamentarischen Demokratie haben. Diese Voraussetzungen sind im Grunde folgende: Es muß über gewisse Spielregeln der politischen Willensbildung in der Mehrzahl der Bürger ein Konsens herrschen. Es muß auf der anderen Seite innerhalb dieses Konsenses über die Spielregeln genügend wichtige Sachprobleme geben, über die große menschliche Gruppen verschiedener Meinung sind. Ich glaube, daß diese Voraussetzung noch gegeben ist. Die veröffentlichte Meinung, die ja häufig ein anderes Bild zeigt, ist bekanntlich nicht die öffentliche Meinung. Die Wahlen an der Wahlurne zeigen uns ja, daß beides nicht identisch ist. Noch sind diese Voraussetzungen gegeben. Ob das so bleiben wird, ist schwer zu sagen. Ich selber möchte das bezweifeln. Ich glaube, daß wir uns der Erkenntnis erinnern müssen, daß der Staat, so wie wir ihn heute kennen, das Ergebnis einer bestimmten historischen Entwicklung ist. Dieser Staat ist für mich gekennzeichnet durch das Monopol der öffentlichen Gewalt und durch das Monopol eines Berufsbeamtentums, das hierarchisch zur Staatsspitze hin geordnet und bürokratisch geführt wird. Beide Monopole gehen dem Staate verloren oder sind ihm schon verlorengegangen.

Was die öffentliche Gewalt angeht, so ist der Staat heute praktisch häufig nur noch Schiedsrichter zwischen den Interessentengruppen und das oft nur sehr mühsam. Ich glaube, daß die Komponenten, die zu diesem Staat, so wie wir ihn ja heute kennen, geführt haben – entstanden etwa in der Zeit des fürstlichen Absolutismus –, eine historische Erscheinung sind, die keineswegs von ewiger Dauer sein werden. Was allerdings kommt, sehe ich jedenfalls nicht hinreichend konkret deutlich. Die Funktionseliten, die sich heute bilden, und die ja viel dazu beitragen, daß die Machtverhältnisse so konfus und so verworren sind, sind sachliche Funktionseliten, die gar nicht den Ehrgeiz haben, die gesamte politische Macht im Staate zu übernehmen. In einer solchen Zeit des Überganges leben wir. In einer solchen Zeit des Überganges Führungsentscheidungen zu treffen, ist ungeheuer schwer. Wenn der Staat und die Führung in einem solchen Fall, in einer solchen Übergangssituation versagt, oder allzu schnell vorhandene Strukturen abbaut, ehe neue tragfähige da sind, so ist immer die große Gefahr der Anarchie gegeben, die mit Sicherheit in einer autoritären Diktatur rechter oder linker Prägung endet.
Ich persönlich meine daher, daß wir gerade in dieser Übergangszeit, wissend, daß wir in einer Übergangszeit leben, in der aber die Konturen des Neuen noch nicht so klar zu erkennen sind, daß man dem Neuen Gewicht aufladen könnte, daß wir in einer solchen Zeit das alte Ordnungsgefüge einfach so lange verteidigen müssen, bis sich in der Auseinandersetzung mit diesem alten Ordnungsgefüge etwas Neues, Tragfähiges gebildet hat. Das war doch eigentlich die Situation METTERNICHS, von dem ich nicht denke, daß er geglaubt haben sollte, mit den Karlsbader Beschlüssen die Weltgeschichte verändern zu können, aber der sehr wohl gemeint hat, daß man so lange mit dem Neuen ringen müßte, bis das Neue sich als eine tragfähige Organisation in Auseinandersetzungen mit dem Alten herausgebildet hat. Das ist meiner Ansicht nach unsere Situation. Wir sind in einer schwierigen Lage. Was kommt, wissen wir nicht. Daß es etwas anderes sein wird als das Gegenwärtige, halte ich für sicher. Was wir wissen, ist, daß die Legierung des Metalls der Zukunft entscheidend bestimmt sein wird von dem, was wir in den Hexenkessel der Gegenwart hineintun, und zwar nicht mit Worten die gar nichts nützen, sondern hineintun mit konkre-

ten Taten. Deswegen habe ich mich bemüht, über konkrete Dinge zu sprechen. Man nehme dies nicht als einen Aufruf zur Resignation. Ich bin weit entfernt davon. MARTIN BUBER hat treffend formuliert, was ich meine, indem er sagte: Das einzige, was dem Menschen wirklich zum Verhängnis werden kann, ist der Glaube an das Verhängnis, denn er zerbricht den Mut zum Handeln. Aber dieser Glaube ist ein Irrtum von Anbeginn an. Er verkennt die Wirklichkeit des menschlichen Geistes.

Diskussion

Rudolf Wilhelm Eversmann

Herr Ernst hat wohl gesagt, daß es keine Verhaltenssicherheit mehr gebe. Das scheint mir eine grundsätzliche Frage anzusprechen, nämlich – von Verwaltung und Parlamentarismus einmal ganz abgesehen – die Unsicherheit gegenüber der Situation im allgemeinen. Ein Beispiel dazu: Wir stehen heute ja unter anderem auch vor einer geradezu erschreckenden Unsicherheit der ganzen Rechtsprechung, soweit sie sich mit den Dingen befassen muß, die zur Zeit in der politischen Ebene akut sind. Es gibt Urteile, die für den normalen Juristen fast unverständlich sind. Die Meinungen darüber differieren sehr, der eine lobt es, der andere verdammt es als Terrorurteil. Wenn man den Dingen nachgeht, kann man feststellen, daß diese Unsicherheit, fast möchte ich sagen, diese Antipathie gegenüber der Rechtsprechung, in einer Entwicklung begründet ist, die die meisten von uns schon seit 1930 haben beobachten müssen. Sie hat angefangen mit der Verteufelung des deutschen Richters in der nazistischen Zeit und hat sich fortgesetzt durch die Verteufelung des ganzen Standes des Beamten in der Besatzungszeit. Dann war sie weniger zu bemerken, ist aber in der letzten Zeit genauso hervorgetreten wie in der Vergangenheit.

Die unantastbare Würde oder unantastbare Autorität, die das englische Gericht besitzt, vermissen wir in der Bundesrepublik, ja schon bei ihren Vorgängern. Warum ist das eigentlich so? Es wäre zu einfach, hier das Schlagwort des Verlustes der Mitte anzuwenden, aber irgendwie scheint es doch eine gewisse charakterisierende Situation widerzuspiegeln. Es handelt sich tatsächlich um den Verlust eines orientie-

rungsbedingten und orientierungsmöglichen Verhaltens. Woher soll aber die Orientierung kommen? Alle rein pragmatischen Versuche, an den augenblicklichen Symptomen herumzukurieren, lösen dieses Problem wohl nicht.

Interessanterweise haben wir zum Beispiel eine ähnliche Problematik in der Auseinandersetzung zur Vermögensbildung. Auch dort wird diese Auseinandersetzung weitgehend von ideologischen und politischen Gesichtspunkten bestimmt. Ein Praktiker hat einmal gesagt, was nützen mir diese ideologischen Gesichtspunkte, es kommt auf die reine Praxis an. Gibt es also normative Orientierungshilfen, deren sich die ältere Generation bedienen könnte, um nicht gegenüber einem unartikulierten Angriff von rebellierenden jungen Leuten in der Weise zu versagen, wie wir das in den letzten Monaten auch zum Teil erlebt haben? Da haben doch offenbar solche Orientierungshilfen gefehlt. Wo finden wir sie aber? Ich kann es nicht sagen. Sie liegen sicher nicht darin, daß man in einer Führungsposition sich ständig selbst in Frage stellt. Daß man das muß, ist sicher richtig. Aber auch dieses Infragestellen setzt ja voraus, daß man sich von einer Plattform aus in Frage stellt, die irgendwie Richtpunkt und Maßstab für das Infragestellen ist.

Johannes Doehring

Vielleicht könnte man doch ein ganz klein wenig Licht hineinzubringen versuchen in die Frage, wie es kommt, daß wir keinen statischen Kanon von Wertordnungen haben, in den hinein nun die Fragen gegeben werden könnten, die uns hier bewegen. Ich würde mit Herrn Ernst meinen, daß die Bedrängnis, in der wir hier stehen, so tief ist, daß es sich nicht nur um ein kasuistisches Problem innerhalb einer fixierten Weltordnung handelt, sondern die Welt selbst ist auch noch in Frage gestellt.

Wir haben doch mehr oder minder die Wertordnung, an der wir uns bisher orientiert haben, aus dem, was wir den christlichen Glauben nannten oder für ihn hielten. Wir kommen nun heute, sehr verspätet, langsam zu der ziemlich deutlich zu machenden Erkenntnis, daß diese sogenannte christliche Wertordnung gar keine christliche Wertordnung ist, sondern aus einer Übernahme von historischen Gedanken und phi-

losophischen Erkenntnissen einer bestimmten Zeit entstanden ist. Wenn ich das einmal mit einem Beispiel aus der Theologie sagen darf, das man nach vielen Seiten entfalten kann. Wir haben den Begriff des Friedens im Grunde aus der *pax babylonica* und *pax romana* übernommen als einen ständigen Aufruf zu Ruhe und Ordnung. Christliche Ethik war im Grunde dazu da, diese Ruhe und Ordnung zu bewahren. Sie verteidigte eigentlich stets den *status quo*. Heute beginnen wir neu zu sehen, daß im Neuen Testament das *Schalom* gleich ›Friede‹ kein allgemeiner, bleibender Seinsbegriff ist, sondern ein soziales Geschehen; man kann vielleicht auch sagen, ein Prozeß des Rechtsbeistandes für die Armen, für die Elenden, für die Bedrückten. Damit fällt nun der sichere Hintergrund, an den wir bisher unsere Fragen richteten, in seiner Substanz zunächst fort. An uns alle sind die Fragen gestellt, was denn nun eigentlich diese Gerechtigkeit, dieser soziale Akt ist und dieses Helfenwollen und Helfenmüssen ist. Darin sehe ich, jenseits eines Vorwurfs gegen eine Person oder eine besondere Institution, die große Infragestellung, in der wir uns heute befinden.
Der seinsphilosophische Hintergrund, an den wir gewissermaßen unsere Fragen richteten und von dem wir bisher unsere Antworten bekamen, zeigt sich also einmal als nicht christlich, zum anderen als nicht fähig, die Fragen unserer dynamischen Situation zu beantworten. Wenn wir vor diesem Hintergrund die Dinge einmal sehen, werden wir unendlich bescheiden und geduldig. Wir erkennen, daß wir nichts anderes sind als die Zwischenfrucht, wie wir sie in der alten Landwirtschaft kannten, wo drei Jahre gesät und geerntet wurde, und im vierten Jahre wurde nur eingesät. Es gilt, sich auch in einer solchen Situation nicht nur mit Worten, sondern wirklich sich mit seiner Arbeit einsäen zu lassen, sich einzusetzen an seinem Ort, bis einmal dieses Dilemma sich löst.

Werner Ernst

Wir sind uns sicher einig über dieses Moment der Unsicherheit. Wir müssen uns wohl alle an unsere eigene Brust schlagen. Wenn ich mir überlege, was ich meinen Kindern mitgegeben habe und das vergleiche mit dem, was uns unsere Eltern mitgegeben haben, dann sieht man

doch den himmelweiten Unterschied. Unsere Eltern hatten doch um 1910 eine ganz feste Wertvorstellung. Sie hatten, wenn ich einmal so sagen darf, einige Schubkästen, in denen mit Sicherheit alles eingeordnet werden konnte, was ihnen begegnete. ADENAUERS Größe beruht meines Erachtens darin, daß er fraglos alle Dinge, die ihm begegneten, in bestimmte Schubladen einordnete, aus denen er sie auch nie wieder herausnahm. Er war ganz sicher, daß es da hineingehört. Wir haben solche Schubladen nicht, und wenn wir uns solcher doch bedient haben, sind wir nicht sicher, ob wir es nicht doch in eine andere tun sollten und kramen wieder um.

Kann eine solche einheitliche Wertvorstellung in einer pluralistischen Gesellschaft überhaupt noch Existenz haben? Ist das nicht auch eine Norm, die wir im Grunde von einer vergangenen Gesellschaft übernehmen? Es gibt ja heute gar keine gesellschaftliche Gruppe mehr, die auch nur in Anspruch nimmt, eine allgemein gültige Norm zu haben, die auch für andere verbindlich wäre. Nicht einmal die Kirchen behaupten noch, eine allgemein gültige Moral zu setzen. Ist es nicht mindestens in dieser Übergangszeit in dieser pluralistischen Gesellschaft so, daß wir uns im Grunde nur noch auf einen bestimmten Entscheidungsmechanismus einigen, auf ein gewisses Verfahren. Wir sollten zur Kenntnis nehmen, daß eben verschiedene Gruppen mit völlig verschiedenen Wertanschauungen leben, daß keine versucht, die Wertanschauung der anderen zu überfahren. Mindestens für die Übergangszeit sehe ich die Möglichkeit einer solchen einheitlichen Norm nicht mehr, weil die gesellschaftlichen Voraussetzungen dafür nicht mehr gegeben sind. Das ist aber auch eine Frage des Systems. Wenn ich das englische System ansprechen darf, möchte ich aber – ich bin selber sechs Jahre Richter gewesen und verstehe etwas von dem Geschäft – auch sagen, der englische Richter und der deutsche Richter sind natürlich überhaupt nicht miteinander zu vergleichen. Ich habe mich so oft darum bemüht, diese Richterausbildung in Deutschland einmal zu ändern. Ich halte es für einen groben Unsinn, einen Mann den Assessor machen zu lassen und ihn dann an den Richtertisch zu setzen und zu sagen, jetzt entscheidest du über das Wohl und Wehe anderer Menschen, obwohl du weder das Leben noch die Menschen kennst. Ich hielte es für viel vernünftiger, so zu verfahren wie die Engländer. Die Engländer machen bewährte

Leute, die gezeigt haben, daß sie etwas können und daß sie etwas sind, zu Richtern. Wenn wir auch so verfahren würden, dann hätten wir andere und angesehenere Richter. Das ist aber nicht nur eine Frage der fehlenden Weltanschauung, sondern auch eine Frage eines verfehlten Systems. Wir leisten uns ein Organisationssystem, für das wir die entsprechenden qualifizierten Leute gar nicht haben. Hätten wir andere Richterpersönlichkeiten, hätten auch die Richter ein anderes Ansehen.

Lily Joens

Herr Ernst hat in seinem Referat insbesondere für hohe Regierungsbeamte, die mit großer Macht ausgestattet sind, gefordert, daß sie einen philosophisch-religiösen Standort besitzen müßten, um ihren Aufgaben und den Versuchungen der Macht besser gewachsen zu sein. Dieses Postulat ist auch für die Wirtschaft gültig.
Wir sehen aber doch mit Schrecken, daß diese geisteswissenschaftliche Potenz, sich einen Standort zu erarbeiten, mehr und mehr schwindet, während sich die naturwissenschaftliche Potenz praktisch explosiv in den letzten Jahren ausgeweitet hat. Ich denke an die Nukleartechnik, Computertechnik, Weltraumforschung und so weiter. Das führt jedenfalls in der Wirtschaft dazu, daß wir mit diesen technischen Problemen, mit Führungsfragen in den technischen Bereichen, viel weniger Schwierigkeiten haben als beim Koordinieren und beim Integrieren in das Ganze. Da fehlen uns Hilfsmittel, sowohl politischer Sinn als auch ein Wurzeln in Normen, in Verhaltensweisen, wie man sich durch diese Führungsfragen hindurchfinden kann. Hier ist meiner Ansicht nach jedenfalls in der Wirtschaft eine Lücke.

Alexander Stein

Ich möchte die Bemerkung von Herrn Vaubel aufgreifen, zum Konfliktfetischimus und zur Harmoniegläubigkeit. Wie ist es zu erklären, daß man heute den Konflikt so stark herausstellt und das Mißtrauen gerade auch in der politischen Bildung fast zur Grundlage des Zusammenlebens macht? Ich meine, das Zusammenleben müßte doch in einem gewissen Maße durch das Vertrauen unter den Menschen bestimmt sein, das durchaus ein kritisches Vertrauen sein könnte.

Auch innerhalb der Verwaltung kann man nur delegieren auf jemanden, in den man grundsätzliches Vertrauen setzen kann, sicherlich kein blindes Vertrauen. Ich finde, daß der Konflikt und die Wirklichkeit des Konflikts nicht erst heute gesehen werden. Was wir dazu lernen mußten, war wohl mehr kritisches, nicht vorbehaltloses Vertrauen. Man kann aber nicht diese Grundlage einfach dem Zusammenleben entziehen. Hier sehe ich heute eine große Schwierigkeit.

Ludwig Vaubel

Die Frage wäre, worauf gründet sich das Vertrauen. Ist das Vertrauen Übereinstimmung in grundsätzlicher Betrachtung, aus gemeinsamen Wurzeln des Denkens kommend oder ist es ein einfaches menschliches Einanderzugeordnetsein aufgrund von Loyalität oder menschlicher Übereinstimmung? Hier dürften sehr große Schwierigkeiten liegen, die man für die einzelnen Sachbereiche wahrscheinlich ganz verschieden zu sehen hat.

Werner Ernst

Ich glaube, daß dieses Überwiegen der kritischen Haltung, insbesondere bei der jungen Generation, mit darauf beruht, daß sie einfach nicht gewillt ist, diese Welt voller Sachzwänge, die wir ihr ja überliefern, hinzunehmen. Wir müssen auch zugeben, daß wir die Welt in der Tat so zementiert haben, daß im Grunde nicht sehr viel Bewegungsfreiheit besteht. Sie müssen das für das Jahr 2000 im Grunde so hinnehmen, wie wir ihnen das heute bauen. So kraß haben uns unsere Väter nicht eingemauert in eine feste Entwicklungslinie, in die eng gezogen nachher einfach gelaufen werden muß, wie wir das – vielleicht aus der Not heraus – mit der nachfolgenden Generation tun. Das Überwiegen der Kritik kommt zum Teil daher, daß der jungen Generation ein Raum zur freien Entscheidung eigentlich kaum noch bleibt.
Es wird natürlich auch den jungen Menschen vielfach der wirkliche Hintergrund dieses Sachzwanges schlecht erklärt. Mit den geölten Sprüchen der routinierten Politiker, die eben überall passen und die uns selber schon widerlich sind, kann die junge Generation erst recht nichts anfangen. Viele Kritiker, etwa unter den jungen Soziologen,

würden die Dinge sehr rasch anders sehen, wenn man sie in die praktische Verantwortung zöge, zum Beispiel als Ausschußassistent oder als Mitarbeiter in den Ministerien.
Ich möchte ein Beispiel anführen, um über konkrete Dinge zu reden. Ich bin lange Vorsitzender eines Umlegungsausschusses gewesen in einer Gemeinde. Da hat man einem jungen Mann gesagt, das, was er wolle, mag ja ganz gut sein, er möge das aber einmal mit den Eigentümern selber aushandeln. Das hatte eine ungeheure Wirkung, er sah, nunmehr selber in der Verantwortung, daß die Praxis ganz anders aussieht. Wenn wir uns schon den Luxus leisten, so viele Soziologen und Politikstudenten an den Universitäten zu haben, dann müßten wir in den Laufbahnen, insbesondere der öffentlichen Verwaltung, eine Möglichkeit für diese Leute schaffen, irgendwo auch selber an den ›Drücker‹ zu kommen.

Friedrich Fürstenberg

Zu jeder Situation gehört immer auch eine gewisse Möglichkeit der Situationsänderung. Ich bin nicht der Auffassung, daß sich soziale Prozesse restlos determinieren lassen. Das ist bisher nicht gelungen, und es wird auch in Zukunft nicht gelingen. Das heißt also, wir dürfen uns nicht nur an Notwendigkeiten orientieren, sondern wir müssen uns auch offenhalten für gewisse Möglichkeiten. Das gilt auch gerade für die Menschen, die Führungsaufgaben in der Verwaltung haben. Sonst kommen wir vielleicht zu rasch in eine pessimistische Beurteilung der jeweiligen Situation.
Wenn man davon ausgeht, daß Führung immer eine zielorientierte Gestaltung sozialer Zusammenhänge ist, dann kann man sich sicherlich fragen, wo wir die Ziele, wo wir die Normen hernehmen. Ebenso müssen wir uns fragen, woher wir eigentlich die Ideen, die Möglichkeiten der Gestaltung hernehmen.
Der Referent stellte zu Beginn seiner Ausführungen die Frage, wie Macht entsteht. Es dürfte aufschlußreich sein, sich zu fragen, wie es hiermit in der Bundesrepublik bestellt ist. Vielleicht finden wir dort den Schlüssel für das Unbehagen. Es ist meiner Ansicht nach nämlich so, daß viele Institutionen und viele Abläufe gar nicht mehr die tat-

sächlichen Machtverhältnisse widerspiegeln, sondern sozusagen einen Schleier über diese Verhältnisse legen, so daß bei manchen Instanzen bestimmte politische Befugnisse und Handlungsnotwendigkeiten liegen, obwohl das Machtfundament dort nicht mehr ist. Das scheint mir nun insbesondere bei der parlamentarischen Demokratie, wie wir sie exerzieren, der Fall zu sein. Nüchterne Betrachter werden sicherlich zustimmen, daß das Parlament zwar *de facto* Entscheidungen fällt und auch sanktioniert, daß aber sehr viele wesentliche Entscheidungen schon vorher stattfinden.

Wir kommen wohl doch kaum umhin festzustellen, daß sowohl unser Regierungs- als auch unser Verwaltungssystem nicht mehr ganz in der Lage sind, die tatsächliche Machtbildung aufzufangen und zu kanalisieren. Deswegen gibt es dann provisorische Lösungen, die aber wenig befriedigen. Wahrscheinlich wird man dieses Problem auch nicht lösen können, indem man sagt, die Regierung stehe dem Wähler direkt gegenüber: auf der einen Seite stehe der Staat, auf der anderen Seite das Individuum. Wir werden uns wohl mehr mit den Zwischengliedern beschäftigen müssen, nämlich den intermediären Gewalten, die sich herausgebildet haben. Diese werden in irgendeiner Weise mehr zur Verantwortung und zur Mitwirkung gezogen werden müssen, wenn das ganze System wieder tragfähig werden soll. Vielleicht liegt darin auch eine Möglichkeit, unsere demokratische Ordnung stärker zu fundieren. Die notwendige Machtbildung in der Gesellschaft, die immer vonstatten geht und die auch die Grundlage für das Regieren ist, sollte möglichst institutionell aufgefangen und gebändigt werden. Das gelingt gegenwärtig nur zum Teil. Es bleibt zuviel unkontrollierte Macht außerhalb der Institutionen oder in Teilbereichen der Institutionen. Dadurch haben die Regierenden selbst weniger Möglichkeit, Macht als Basis von Handlungen zu aktivieren; sie sind sogar in vieler Hinsicht ohnmächtig. Das führt zu dem Immobilismus, den wir uns – und da besteht doch weitgehend Übereinstimmung – einfach nicht mehr leisten können. Das Erschreckende ist ja, daß manche Träger unseres gesellschaftlichen Lebens sich sogar noch darüber lustig machen, wenn irgendeine Institution den schwarzen Peter zugeschoben bekommt. Es herrscht zum Beispiel in manchen Kreisen Frohlocken darüber, daß die Universität Gefahr läuft, durch den Mangel an Reformen zugrunde gerichtet

zu werden. Wenn das eintreten sollte, dann werden eines Tages auch andere Institutionen, zum Beispiel das System unserer Unternehmerwirtschaft, folgen. Es muß meiner Ansicht nach eine gewisse Solidarität der Institutionen geben.
Vielleicht sollte man sich wieder mehr mit der Frage beschäftigen, wo die tragenden Kräfte sind, wo überhaupt Kräfte sind, und wie diese Kräfte tragfähig gemacht beziehungsweise wie sie institutionalisiert werden können. Wir müssen wieder ein Fundament dafür finden, daß man Entscheidungen treffen kann, sonst kommen wir nicht aus der Theorie heraus, die bloß aufzeigt, was man alles machen sollte.
Wenn man sich erst wieder einmal klar darüber ist, welche Mächte eigentlich in einer Gesellschaft gebändigt werden müssen, damit eine Ordnung entstehen kann, und unter Heranziehung welcher Kräfte dies geschehen kann, dann wird man auch wissen, welche Art von Normen man eigentlich braucht. Diese Normen werden sich von der Situation her bilden müssen und nicht von irgendeiner vorgefaßten Ideologie her. Das Schlimme ist, daß wir gerade diese überlieferten Ideologien immer nur teilweise gebrauchen können. Es gibt sozialistische, liberalistische, ständisch-konservative Ideologien, und nichts davon kann man irgendwie absolut setzen. Sie haben sich einfach aufgebraucht in ihrer universellen Tragfähigkeit.
Der Ansatzpunkt, um überhaupt glaubwürdig zu regieren, ist in der Tat die sehr nüchterne Situationsanalyse, die sehr nüchterne Bilanz, wo denn eigentlich tragfähige Machtpositionen für Entscheidungen zu finden sind. Wenn man das nicht tut, wird man nicht führen können. Es ist eine Illusion anzunehmen, daß man diese Grundlage einfach wegdividieren könnte. Ist es nicht enttäuschend, wenn man sehen muß, wie wenig zum Beispiel in außerordentlich prekären Situationen wirklich geschieht, wo man doch eigentlich Stellung nehmen müßte, wie etwa bei den Studentenunruhen oder beim Einmarsch der Russen in die Tschechoslowakei?

Werner Ernst

Präzise juristisch gesagt, wäre das ein Problem der Verfassungsreform. Wie müßte eigentlich die Verfassung im Jahre 1968 aussehen? Daß sie

nicht so aussehen sollte wie das Grundgesetz, ist auch meine Meinung. Die Verwaltung kann nie die Aufgabe haben, die Verfassung zu ändern. Bis wir zu so etwas kommen, vergeht viel Zeit. In der Zwischenzeit müssen meiner Ansicht nach die vorhandenen Möglichkeiten, die keine großen Veränderungen voraussetzen, ausgenutzt werden, damit nicht in der Übergangszeit eine Anarchie entsteht und die Bürger das Gefühl haben, uns kann nur noch ein Diktator retten. Das ist meine große Befürchtung angesichts der Führungsschwäche dieses Systems und angesichts der grundsätzlichen Diskussionen, über die man sich nicht wirklich zu realen Entschlüssen einigt, daß dann etwas Schreckliches entstehen könnte. In der Zwischenzeit aber müßten wir alle Möglichkeiten ausschöpfen, die es uns ohne Verfassungsänderungen erlauben, innerhalb dieses Systems zu einer glaubwürdigeren Führung zu kommen.

Hans Joachim Finkeldei

Wenn gesagt wurde, daß für die Führung in einem parlamentarischen System ein Mindestkonsensus herzustellen zwar schwierig, dennoch aber notwendig ist, und daß zugleich genügend verschiedene Meinungen über entscheidende große Sachfragen bestehen müssen, so gilt diese Feststellung nicht nur für das parlamentarische System und nicht nur innerhalb der politischen und Verwaltungsebene, sondern sie gilt auch für die Leitung im Unternehmen. Ich möchte das an drei Phänomenen, aus denen heraus sich Führung im Unternehmen legitimiert, erklären.
Da ist einmal der Sachzwang vorgegebener Daten, dann der sich daraus ergebende Zwang zur Funktionstrennung und damit zur Führung und schließlich der Sachzwang, Spielregeln für die Organisation dieser Grundelemente und die Vermittlung ihrer inneren Widersprüche aufzustellen. Das sind drei ganz getrennte Zwänge. Sie gehören alle zusammen, aber man kann oder wird von ihnen aus sehr unterschiedlich Führung begreifen und legitimieren.
Mir scheint, daß einer der vielen Gründe für die heutigen Diskussionen, die darauf abzielen, sich von Autorität zu befreien, der ist, daß Führung sich nicht selbst als ein Sachzwang darzustellen vermag. Es mangelt an der Ausbildung unseres Selbstverständnisses, um das wir uns ja hier bemühen. Es ist daher kein Zufall, wenn hier immer wieder betont

wurde, daß Führung irgendwo identisch ist mit dem Bewußtmachen dessen, wohin geführt wird. Aber es genügt nicht, nur Ziele bewußtzumachen, sondern wir müssen die Notwendigkeit selbst darstellen, daß geführt wird.
Mir scheint nun, das ist die Forderung eines *Paradoxes*, die Quadratur eines Kreises: Man fordert Identifikation, Übereinstimmung, während man zugleich zwischen Führenden und Geführten differenzieren will und muß. Für eine Gesellschaft ist dies *Paradox* nur durch die Übereinstimmung der meisten mit einem Parteiprogramm und Gesellschaftsmodell zu vermitteln. Programm und Modell deuten und klären dann die Strukturen in Wirtschaft und Gesellschaft und deren innere Differenzen und ihre hierarchischen Verwaltungsbereiche.
Das gleiche gilt aber für die Wirtschaft und damit für die Unternehmungen als den Organen der Wirtschaft. Hier fehlt ein solches Modell. Es würde in einem solchen Modell unter anderem nicht darum gehen, Normen zu setzen, sondern überhaupt das Bewußtsein für die Notwendigkeit von Normen zu wecken, das heißt, von Ordnungsgesetzen. Nur so wäre Führung zu gründen und zu erhalten. Im Blick auf meinen Beruf würde das auch heißen, daß unternehmerische Führung keine Sache der Verwaltung von Vorhandenem ist, sondern eine ständig neue Gründung, ein immer Wieder-Entdecken von neuen Fragen, von neuen Problemen und deren Lösungen, gerade gegenüber der bloßen Verwaltung.
Ich wäre übrigens ein wenig gegen den Pessimismus im Blick auf die parlamentarische Struktur, wie ihn der Vortragende bewies. Im Hinblick auf die Notwendigkeit von Führung gibt das parlamentarische System doch die einzigartige Möglichkeit, die Verschiedenheiten dessen, was geleitet und repräsentiert werden muß, zur Sprache kommen zu lassen. Die Differenziertheit der Willensrichtungen wird ja immer bleiben. Das politische Führungsproblem scheint mir darin zu liegen, all diese Willensrichtungen stets neu, jeden Tag neu, zu koordinieren. Genau das wäre der politische Führungsanspruch. Aber der müßte sich erklären und sich nicht damit begnügen, in Wahlschlagzeilen festzustellen: »Wir machen es morgen besser!« oder: »Wir waren immer gut.«

Karl Heinz Neumann

Es taucht die Frage auf, ob die Orientierungsgrößen noch tragfähig sind. Auch während wir uns in diesem *Interim* befinden, müssen wir für unsere Entscheidungsmechanismen von irgendwelchen Orientierungsgrößen ausgehen, zumindest sollten wir uns um sie bemühen. Die Feststellung, daß zwar das technische und ökonomische Potential offenbar sehr reichlich ist, das des Geistigen aber nicht, wird wohl vielen Menschen nicht gerecht.

Wenn ich von Gesprächen ausgehe mit Theologiestudenten in letzter Zeit – zum Teil sehr aggressiven, aber fair engagierten Menschen –, sowie mit Führungskräften bis zur höchsten Ebene in Industrieunternehmen, von Gesprächen im Kreise junger Unternehmer oder in der VFU – Vereinigung für freies Unternehmertum – in der Schweiz, dann stellt man fest, daß die Zahl derer, die nach einer geistigen oder auch geistlichen Plattform suchen, recht groß ist. Wenn genügend Zeit zum Gespräch ist, und wenn genügend ernste Partner da sind, so ist das Suchen nach der geistigen oder geistlichen Grundlage sogar fast immer eine Frage der jungen an die ältere Generation, nicht nur der Älteren untereinander.

Aus diesem Suchen kann man doch den Schluß ziehen, daß hier durchaus eine geistige Potenz latent vorhanden ist. Sie bedarf nur der Orientierung und der Bestätigung beziehungsweise Ermutigung. Ich glaube, gerade die Walter-Raymond-Stiftung hat sich immer darum bemüht, mit diesem geistigen Potential etwas anzufangen.

Zu dem Beitrag von Herrn Doehring: Man muß vielleicht nicht immer die christliche Basis überhaupt in Frage stellen. Wir müssen jedoch fragen, ob wir uns nicht eine gewisse, auch geistliche Konzeption, nach der wir Entscheidungen treffen wollen, schon bilden können. Wir sehen, daß man heute mehr Elemente als früher in seine Entscheidungen einbauen muß, egal wo man steht, nämlich technische, ökonomische, soziale und gesellschaftspolitische. Dadurch wird natürlich die Entscheidung schwieriger. Aber erforderlich ist, von einem einseitigen Denken zu einem ganzheitsorientierten Denken zu kommen; technisch, ökonomisch, menschlich-sozial und gesellschaftspolitisch.

Man hat es nicht nur mit der Leistung zu tun, für die man verantwort-

lich ist in einer Verwaltung oder in einem Unternehmen, sondern auch mit den Auswirkungen des eigenen Tuns auf die Gesellschaft.
Nach welchen Maßstäben soll das geschehen? Einer dieser Maßstäbe, der merkwürdig schnell zündet, ist der Dienstgedanke. Es ist nicht von ungefähr, wenn der Soziologe Professor BESSON, auf den Kern zustößt mit seiner Feststellung, daß die Herrschaft, die wir heute und morgen ausüben sollten, nur in einem Dienen bestehen kann, wenn er den ›Dienstgedanken‹ als wesentlich für eine gedeihliche Entwicklung der Gesellschaft darstellt. – Die Menschen könnten durchaus Verständnis dafür bekommen, sich in drei Richtungen in einer dienenden Funktion zu fühlen: leistungsmäßig für das Unternehmen oder die Verwaltung, oder die Bundeswehreinheit, oder den Kirchenbezirk, sozial für den einzelnen Mitarbeiter und gesellschaftspolitisch mit übrigens weltweiten Konsequenzen. Eine gewisse Basis wäre schon damit gegeben, daß man die Machtfunktion als eine Dienstfunktion ansieht und überhaupt die Führungsfunktionen als einen Teil von Aufgaben, wie sie eben alle, auch die Geführten, haben. Von einer solchen Konzeption aus kommt man vielleicht bei verantwortungsbewußten Menschen in absehbarer Zeit zu einheitlichen Maßstäben.
Sicher haben wir eine Aufhellung des Neuen Testaments sehr nötig, denn das Neue Testament ist wohl das einzige weltbewegende Testament, das eben kein System hat und nichts Statisches ist. Auch von daher gehört zu dieser Konzeption auch die »Lust nach vorn«, wie es SOMMERAUER einmal ausgedrückt hat.
Wir sagen auch so oft, die ältere Generation vermittelt uns keine Perspektiven mehr – keine Realutopien, um mit PICHT zu reden –, für die es sich lohnt, nach vorn zu sehen und zu gehen. Hier gilt es, Fortschritte zu erreichen: technisch und ökonomisch; hier gilt es, Menschen zu entfalten, besser als bisher heranzuziehen (mitbestimmen, mitwirken zu lassen im weitesten Sinne des Wortes) und gesellschaftspolitisch zu zeigen, daß der Westen noch nicht abgewirtschaftet hat. SERVAN SCHREIBER sagt auf wenigen Seiten, die nie zitiert werden, daß die amerikanische Herausforderung uns doch auch darauf hinweisen sollte, daß bei uns in Europa ein *geistiges Potential* stecke, mit dem in Zukunft vieles von uns aus geschehen müßte, was die Amerikaner mit ihren furchtbaren sozialen Spannungen bisher nicht geschaffen haben.

Ludwig Vaubel

Ich glaube, vieles von dem, was Herr NEUMANN gesagt hat, kann weiterführen. Ich würde behaupten, daß in der Wirtschaft, soweit sie gut geführt ist, diese Zusammenhänge ganz real und fast unbefangen auch heute noch erlebt werden. Von da aus besteht die Möglichkeit, zumindest in einem bestimmten Sachbereich die Notwendigkeit des Sachzusammenhangs einzusehen und von da aus nicht nur unter dem rein formalen Sachzwang, sondern auch aus gemeinsamer Orientierung zu einem gemeinsamen Handeln zu kommen. Muß diese Orientierung eine geistig bewußt getragene sein oder ist sie eine einfach praktisch im Leben erfahrene und im Leben betätigte?
Es fragt sich allerdings, ob diese Sachzusammenhänge mit ihren menschlichen Komponenten noch lange und stark genug tragen werden, um die geistige Durcharbeitung, eine neue geistige Bewältigung zu schaffen. Wir sind ja in der schwierigen Situation, daß gerade in der Rebellion der Jugend diese Zusammenhänge, auch die des Dienstes, ganz grundsätzlich angegriffen werden. Ob dieser Dienstgedanke heute tatsächlich überall als entscheidender, tragender Gedanke wirksam ist, würde ich bezweifeln.

Otto Müller-Haccius

In der Diskussion wurde viel von Verhaltensunsicherheit gesprochen. Es wurde freilich auch versucht, gewisse statische Elemente darzulegen aus den verschiedensten Bereichen. Kürzlich wurde auf einer Richtertagung ausgesprochen, daß die Richter nicht in der Lage seien, einen ›wackeligen Staat‹ zu stützen. Das ist eine besorgniserregende Erklärung. Wir können doch den Richtern nicht sagen, daß wir uns mit einem Status der Verhaltensunsicherheit abfinden. Wir müssen Verhaltenssicherheiten gewinnen. Gewisse Verhaltenssicherheiten könnten sich zum Beispiel in der Richtung ergeben, daß wir Vorstellungen der kommunistischen Ideologie klar ablehnen. Wenn wir diesen Standpunkt nicht mehr einnehmen, dann wäre allerdings die freie Welt nach meiner Ansicht nicht mehr zu halten.
Ob wirklich ein neuer Mensch heraufzieht, ist eine grundsätzliche Frage. Im Grunde hat sich die Menschheit, wenn man die ganze zweitausend-

jährige Philosophie betrachtet, immer mit dem Problem beschäftigt: Was ist der Mensch, wofür lebt er, was soll er tun? Wenn eine definitive Lösung gefunden wäre, wäre ja die Wissenschaft insoweit am Ende. Diese Unsicherheit ist zu allen Zeiten im Menschengeschlecht gewesen, und sie wird wahrscheinlich auch bleiben. Das könnte auch in Schulen und Universitäten gelehrt werden. Aber diskutieren wir im übrigen nicht so, als wenn es keine Rechtsordnung gebe? Wir leben doch in einer vorgegebenen Rechtsordnung, und man möchte doch das Rechtssystem noch in seinen Grundlagen als gegeben anerkennen, sonst ist eben in der Tat alles fragwürdig.

Joachim H. Knoll

Zwei Aspekte möchte ich aufgreifen, den der Norm und den der Macht. Diese Diskussion scheint mir symptomatisch zu sein für das, was man gelegentlich die Flucht aus der Geschichte genannt hat, scheint mir aber auch symptomatisch zu sein für ein Mißverständnis der Vergangenheit. Es wird behauptet, es habe die heile Welt der Ordnung und Stabilität in den letzten hundert oder einhundertfünfzig Jahren gegeben. Sieht man sich die Geschichte *realiter* an, so ist doch schließlich seit der Aufklärung der Zweifel in die Weltgeschichte eingetreten und mit dem Zweifel auch die Fragwürdigkeit von Normen. Man muß sehen, daß zwar in der Wilhelminischen Ära auf den Büchern in den *comptoirs* noch stand ›Mit Gott‹, daß man aber gleichzeitig HÄCKELS Welträtsel las und den Sozialdarwinisten Glauben schenkte, und daß selbst ein Mann wir DILTHEY, der doch selbst noch im Besitze neuhumanistischer Tradition war, schon 1898 gesagt hat, daß der Glaube an unveränderliche Normen geschwunden sei. Für mich ergibt sich daraus also, daß wir möglicherweise in eine Art von Normenfetischismus hineingeraten, daß wir in Verklärung der Vergangenheit und des Vergangenen meinen, diese Normen sind von Dauer gewesen oder wir vermuten, sie seien wiederholbar oder wieder zu verlebendigen.

Ich glaube, das Denken in Systemen und vor allem in festgefügten Systemen ist ein für allemal vorbei. Deshalb würde ich auch die Aktion der jungen Generation als einen Rückfall in solches Systemdenken auffassen und damit als einen Rückfall in das neunzehnte Jahrhundert. Im

Grunde genommen ist der Protest der jungen Generation nicht ein Protest im Vorweis auf das zwanzigste/einundzwanzigste Jahrhundert, sondern es scheint mir ein Rückfall zu sein in eine Denkstruktur, die man etwa bei den Frühsozialisten antreffen könnte.

Was bleibt angesichts solcher sehr nüchternen und vielleicht auch sehr radikalen Absage an Normen übrig? Es bleibt auf jeden Fall soviel übrig, wie eine Form von säkularisiertem Dekalog, ein Einverständnis über mitmenschliche Verhaltensweisen, die unausrottbar zu sein scheinen. Ein weiteres ebenfalls, der Anruf zu absoluter Offenheit oder das, was man die Einstellung zur Neugier genannt hat. Also, nicht mehr das Denken in Systemen, in Normen und Kategorien, sondern die restlose Offenheit und, wie HANNA AHRENDT einmal gesagt hat, das Abstoßen fragwürdiger Traditionsreste, womit sie meint die Tradition des neunzehnten Jahrhunderts. Das alles mag vielleicht vordergründig, das mag radikal klingen. Aber wenn man sich die angedeuteten Zukunftsentwicklungen vorstellt, so kann man mit den traditionellen Verhaltensmustern wohl nicht mehr operieren.

Wir wissen, daß es die Formen der Planbarkeit und der Machbarkeit gibt, das, was HANS FREYER abwertend die ›sekundären Systeme‹ genannt hat und daß gerade im Bereich der Molekularbiologie uns Entwicklungen bevorstehen, die wir noch gar nicht absehen können, auf die wir zumindest nicht Antwort geben können mit den Strukturen, die wir aus dem neunzehnten Jahrhundert ins zwanzigste Jahrhundert herübertransportiert haben. Was sich hier also als Forderung ergibt, ist Offenheit, der Konsensus auf der Grundlage eines säkularisierten Dekalogs und die restlose Bejahung dessen, was man aufgeklärten Humanismus nennt.

Führung hängt sicher eng zusammen mit Machtbewußtsein. Ich glaube, ohne ein Einverständnis mit Macht ist Führung nicht möglich. Wir haben nun in der Abfolge der deutschen Geschichte eigentlich nie ein überzeugendes Verhältnis zu unserer Macht gehabt. Man könnte etwa von HUMBOLDTS ›Ideen‹ als einer absoluten Machtdistanz bis hin zu TREITSCHKES rigorosem Machtaristokratismus das Pendel von einem Extrem ins andere ausschlagen sehen. Hier ließe sich nun einiges verändern, vor allen Dingen im Bereich der politischen Bildung, auf die ja nachdrücklich hingewiesen wurde. Ich glaube, der politischen Bildung,

zumal in den Schulen, ist es anzulasten, daß ein sinnvolles Verhältnis zur Macht nicht hergestellt wurde. Nach 1945 war aufgrund eines Machtüberdrusses eine sehr starke, fast bis heute noch anwährende Machtdistanz feststellbar. Jemand, der von den Machtmöglichkeiten Gebrauch machte, wie etwa ADENAUER, wurde diskreditiert, er wurde als Macchiavellist abgestempelt, obwohl er eigentlich ein ganz reales Verhältnis zu den Möglichkeiten hatte, die ihm die Verfassung offerierte.

In der politischen Bildung ist Macht bislang kaum behandelt worden. In den Lehrbüchern kommt der Begriff Macht eigentlich überhaupt nicht vor. Auch in der Geschichte der Pädagogik sieht es mit dem Verhältnis zur Macht ziemlich betrüblich aus. Es gibt Anweisungen zur politischen Bildung, die etwa wie folgt aussehen: Ausprägung des Partnerschaftsgedankens, der Mitmenschlichkeit. Es wird also vor dem jungen Menschen eine Welt aufgebaut, in der es keine politische Taktik, keine politische Strategie, keine politische Rankküne gibt und in der es auch keine politische Macht gibt. Wenn der junge Mensch dann aus der Schule entlassen wird in eine Welt, die sehr viel anders aussieht als in seinen Büchern geschrieben steht, dann hat er den Eindruck, daß diese Welt eigentlich schlecht ist. Da gibt es so viele Dinge, die im Unterricht nie vorgekommen sind und hier wird er mit einem Mal auf eine Realität aufmerksam gemacht, die offenbar nicht vorgesehen ist. Soweit mir bekannt, ist THEODOR LITT der erste gewesen, der an diese Form der politischen Bildung, die sich in der Nachfolge von KERSCHENSTEINER befindet, eine deutliche Absage erteilt hat.

Hier liegt einer der neuralgischen Punkte, auf die man sehr nachdrücklich aufmerksam machen sollte. Bei Schulhospitationen habe ich mich immer wieder gefragt, wie denn heute politische Bildung aussieht. Es gibt da ein beliebtes Thema, mit dem man die Begeisterung für Politik und die Begeisterung für politisches Gebildetsein restlos totmachen kann, nämlich das Thema in jeder achten und neunten Schulklasse der Volksschule: Wie entsteht ein Gesetz? Da wird der Schüler mit allen Möglichkeiten der Zurückverweisung vertraut gemacht und das Gesetzgebungsverfahren sieht so wunderbar und so durchsichtig aus. Aber es kommt in diesem System der Faktor Macht einfach nicht vor. Hier jedoch scheinen mir praktische Möglichkeiten zu liegen, nämlich tatsäch-

lich dieses Machtbewußtsein auch in der jungen Generation hervorzurufen und ihr bewußtzumachen, daß der demokratische Staat nicht zuletzt dadurch besteht, daß es eine Konkurrenz rivalisierender Machtzentren gibt.

Ludwig Vaubel

Ist das nun ein Phänomen nur der deutschen Bildung? Wenn wir die Unruhe heute überall, gerade auch gegenüber dem Komplex der Führung, erleben, dann würde man doch der Meinung sein müssen, daß das überall in gleicher Weise fehlt. Davon bin ich aber eigentlich nicht so überzeugt. Handelt es sich hier also um ein nationales Problem oder geht es darüber hinaus doch auch noch sehr viel weiter?

Martin Nebe

In Zusammenhang mit der Frage, was man heute jungen Menschen mitzugeben hat, möchte ich das Buch des Erlanger Geisteswissenschaftlers Hans Joachim Schoeps erwähnen mit dem Titel »Die letzten 30 Jahre«. Darin hat er festgestellt, daß der klassische Ablauf der Generationen sich nicht mehr alle 30 Jahre vollzieht, sondern alle 10 Jahre. Er weist das für die Jahre 1904, 1914, 1924, 1934, 1944 und so weiter nach. Dann führt er aus, daß jede junge Generation im Kulminationspunkt ihrer Entwicklung jeweils nach 10 Jahren in eine völlig neue, verwandelte Wirklichkeit eintritt. Man kann das bei seinen eigenen Söhnen studieren. Meine beiden Söhne sind 10 Jahre auseinander; der ältere wundert sich nur über die Ideen, die der 10 Jahre jüngere entwickelt. Im übrigen muß man ja feststellen, daß neben dem Verlust des ostdeutschen und des mitteldeutschen Raums am schwerwiegendsten der Verlust der Kontinuität unserer Geschichte wiegt. Auch von daher rühren diese großen Probleme, die uns beschäftigen.

Hugo Möller

Wenn man die Gesellschaft insgesamt sieht, gerade die Industriegesellschaft – und nicht nur die deutsche! –, dann muß man doch feststellen, daß mit dem Anwachsen der Organisationen, der großräumig werdenden Organisationen, auch diese Struktur der Verwaltungs- und Füh-

rungsapparatur zunimmt, zwangsläufig zunehmen muß. Das wiederum hat zur Folge, daß diese Entwicklung ständig alles das *realiter* wieder einschränkt, laufend abbaut, was mit Demokratie und Freiheit gemeint ist. Zu dieser Entwicklung im realen gesellschaftlichen Dasein ist nun auf der anderen Seite eine Gegenbewegung zu beobachten: ein zunehmendes Bewußtsein von der Idee, von dem Pathos der Demokratie. Diese widersprüchigen Seiten aus- und durchzuhalten, sie ebenso einzusehen, wie zu leben, kurzum, dieser Utraquismus, dieses Sowohl-Als-auch, ist weder im Verstehen der jungen Generation, noch in ihrem Wissen und Bewußtsein verankert; geschweige denn, daß sie Erfahrung davon hätte beziehungsweise sich auf diese hochdifferenzierte Kunst praktisch verstände. Das, so meine ich, ist ein ernstes Versäumnis unserer Bildung. Auch unserer Geschichte!

Denn wenn wir auf die deutsche Geschichte in diesem Punkt zurückschauen, so ist doch zuzugeben, daß das Wissen und Bewußtsein von der Notwendigkeit jener ersten Seite einst hoch im Kurs bei uns stand – in Gestalt der Tradition des deutschen Beamtentums, seiner unbestechlichen Redlichkeit und Gerechtigkeit – die Welt hat uns darum beneidet! Nicht darüber will ich hier klagen, daß vieles davon verlorenging, sondern darüber, daß das gesellschaftliche Wissen und Bewußtsein davon entschwand. Schon nach dem Ersten Weltkrieg, mehr noch nach dem Zweiten! Das gilt für die Träger dieser gesellschaftlichen Struktur selbst: Seit 1918 fehlt dieser Führungs- und Verwaltungsapparatur das Selbstbewußtsein von ihrem gesellschaftlichen Dienst (übrigens soll Lenin tiefsten Respekt, ehrliche Hochachtung davor gehabt haben), und entsprechend die Selbstsicherheit des Handelns; man drückte sich geradezu davor, sich selber darzustellen vor der Gesellschaft. Ja, man entschuldigte sich eher für seine Existenz, als daß man ihre gesellschaftliche Notwendigkeit, ihren gesellschaftlichen Dienst ins allgemeine Bewußtsein brachte. Statt Unterrichtung darüber zu empfangen, lernte jedermann nur, darüber zu witzeln; entsprechend die Jugend. – Das Gesellschaftsbewußtsein trug auch nicht mit, was hier an neuer, humanerer und freierer Meisterung, kurzum an Kultur dieser unausweichbaren Notwendigkeiten der Großgesellschaft versucht wurde und gelang. Im betrieblichen Bereich dürfte es ähnlich liegen.

Nun zu den Versäumnissen der politischen Bildung in diesem Punkt: sie predigte nur die andere Seite dessen, was sie mit Utraquismus des Bewußtseins, des Verstehens meinte – in Gestalt von ebenso schönen wie simplen Formeln von Demokratie, Freiheit und Würde der Person. Ja, statt die Realität der Industrie- und Massengesellschaft und ihre unausweichbaren und schwer zu meisternden Notwendigkeiten wenigstens einsehen zu machen, leugnete sie sie zumeist und verteufelte darüber hinaus noch, was unendliches ehrliches Mühen ihnen dennoch abgerungen hatte – an menschlicher Meisterung, an hoher Kunst demokratischer Handhabung. Man braucht nur auf das zu schauen, was von Baudissins »Bürger in Uniform« widerfahren ist.
Und das alles verschlimmert sich noch in dem Maße, wie der junge Mensch – ob als Schüler oder als Student – in einem ›luftleeren‹ Raum reiner Gedanken, bloßer Gedankenkonstruktion gehalten wird; in dem nicht die Realitäten des Daseins sich begegnen, sondern wo nur die Logik des Gedankens gilt. Mit anderen Worten, in der Tatsache, daß wir die Schule *vor* dem Leben, ob in der Gestalt der allgemeinen Bildung oder in Gestalt der akademischen Studien, immer länger ausdehnen und die Begegnung, die Selbsterfahrung in der Realität der Aufgaben und gesellschaftlichen Notwendigkeiten immer später hinausschieben, in diesem Mangel unserer heutigen Bildungsordnungen sehe ich die dritte Ursache dafür, daß der Sinn für jenen Utraquismus des gesellschaftlichen Bewußtseins so wenig ausgebildet ist bei unsern Schülern und Studenten.

Werner Ernst

Es gibt eine Zusammenstellung, in der man die Zahl und die Bedeutung der Erfindungen einmal aufgezeichnet hat, die es im Laufe der Jahrhunderte gegeben hat. Da stellt man doch fest, wie rapide die Steigerung in den letzten dreißig, vierzig Jahren geworden ist. So stark ist die Zahl eigentlich in der Geschichte noch nie angestiegen. Einen Wandel hat es also immer gegeben, aber einen so raschen und so tiefgreifenden Wandel sicher nicht. Vom Jahr Neunzehnhundert an geht die Kurve so rapide hoch, daß doch alles, was früher sicher auch ein Wandel war, mit dem Heutigen einfach nicht mehr vergleichbar ist.

Wie ist es nun mit der politischen Bildung praktisch gelaufen? Man hat sich nicht einmal im Parlament darauf einigen können. Ich habe bei meinen Forderungen zur Reform der politischen Bildung das Einbeziehen der realen Anthropologie ausdrücklich gefordert. Auch habe ich gefordert, daß man endlich einmal über den Faktor ›Macht‹ sprechen muß, weil der, der führen will, Macht haben muß. Wenn ich in dieser Welt etwas ändern will, muß ich Macht haben. Nicht einmal darüber hat man sich geeinigt. Das ist typisch für den Immobilismus in unserer Zeit, auch für den Pluralismus. Sobald man nämlich über konkrete Dinge redet, sieht man, daß die Möglichkeit des Konsenses in unserer Gesellschaft leider Gottes sehr begrenzt ist. Bei allgemeiner Formulierung gibt es in unserer Gesellschaft schon einen Konsens, schwieriger wird das schon, sobald es ins Konkrete geht.

Wenn man einen Abiturienten nach Schulabschluß anschließend zwei Jahre in den Kasernenhof schickt, das ist ein Schock für die Leute, weil sie auf einmal sehen, wie unvollkommen Menschen, nämlich Unteroffiziere und Offiziere, sein können, die eine ungeheure Macht haben. Wie unvollkommen diese Menschen sind, das alles war in Schulbüchern nicht zu lesen. Das war in den Schulbüchern nicht vorgesehen, daß solche unvollkommenen Menschen so viel Macht haben können. Mühsam muß man ihnen beibringen, daß es leider nicht nur auf dem Kasernenhof so ist, sondern das ganze Leben lang so bleiben wird.

Was gesagt wurde von der Notwendigkeit, die Verwaltung auszudehnen, ist sicher richtig. Ich meine nur, daß es doch eine Möglichkeit geben müßte, den Bürger auch an dieser sich ausdehnenden Verwaltung aktiver zu beteiligen, als wir das gegenwärtig tun. Ich halte zum Beispiel Beiräte für eine gute Sache. Wenn man einen Beirat gut behandelt, könnten sehr viele Menschen echt an der Verantwortung mitbeteiligt werden, indem man sie nämlich Einblick nehmen läßt in die eigenen Sorgen. Ich halte davon sehr viel; nicht von der Delegation der Entscheidung, aber wohl von dem echten Einbau eines Beirats, den man nicht benutzt, um ihm einmal im Jahr ein gutes Mittagessen zu geben, sondern mit dem man wirklich echt berät. Wenn man versucht, möglichst viele Bürger an der Entscheidung zu beteiligen, dann werden wir auch mit diesem Problem der sich ausdehnenden Verwaltung sehr viel besser fertig werden, als wir das bisher geworden sind.

Um ein konkretes Beispiel zu nennen: Bei der gebietlichen Verwaltungsreform sollten wir diesen Gesichtspunkt sehr entscheidend im Auge behalten. Wir sollten uns durchaus eine gewisse Unwirtschaftlichkeit der Verwaltung leisten, wenn wir damit eine größere Teilnahme des Bürgers an der Verwaltung gewinnen. Aber darüber müßte man sprechen, und darüber müßte man konkrete Formeln finden. Ich bin zum Beispiel ganz dagegen, daß man Gemeinden zusammenlegt, nur weil man sagt, das Personal wäre dann besser ausgenutzt oder die Maschinen. Wer weiß, was an Maschinen noch alles erfunden wird und wie groß die Verwaltungsbezirke dann werden müssen. Den Bürger interessiert eine Gemeinde, die 30 Kilometer von seinem Wohnort entfernt ist, überhaupt nicht mehr. Er lernt dann nichts mehr von demokratischer Willensbildung, vom Gespräch mit Menschen, von der Möglichkeit, mit ihnen auszukommen. Das lernt er dann alles nicht mehr, vielmehr sammelt sich in ihm eine schreckliche Antipathie gegen diese Verwaltungen.
Ich meine immer noch, in der Übergangszeit bleibt uns nichts anderes übrig, als an die Mündigkeit des Bürgers zu appellieren, ihm zu sagen, in dieser sich so rasch wandelnden Welt können wir dir feste Maßstäbe gar nicht mehr mitgeben, du mußt dich letztlich alleine zurechtfinden. Wir wollen versuchen, dir dafür möglichst viel Material an die Hand zu geben, eine möglichst gute Bildung mitzugeben. Es gibt wohl eine ganze Reihe konkreter Wege. Ich sehe keine andere Möglichkeit, weil ich fürchte, daß es viel zu lange dauert, bis eine neue Wertvorstellung einmal kommt. In der Zwischenzeit müssen wir den Bürgern halbwegs das Gefühl geben, daß dies immerhin sein Staat, diese Gesellschaft immerhin seine Gesellschaft sei, und daß er immerhin einiges zur Gestaltung dieser Gesellschaft beitragen könnte.

Wilhelm Hübsch

Es war die Rede von den ›Funktions-Eliten‹ und den ›autoritären Eliten‹, also denen, die in erster Linie durch ihre Persönlichkeit wirken. Die Funktions-Eliten, die durch das ›System‹ ›Amts-Autorität‹ erhalten, die anderen, die sich durch ihre Persönlichkeit Autorität verschaffen. Ich meine, das ist ein Spannungsfeld, das naturnotwendig ist, und das

sich immer gegenseitig bedingen wird. Die Misere, in der wir leben, ist wohl die, daß sich die Funktions-Eliten zu sehr in den Vordergrund geschoben haben und daß sich die autoritären Eliten, das heißt die, die durch ihre Persönlichkeit wirken könnten, durch jene und ihre Taktik in den Hintergrund gedrückt fühlen. Sie sind gar nicht mehr willens, dagegen anzutreten, weil sie keine Hoffnung haben, durch das festgefahrene System hindurchzukommen. Wenn ich es recht sehe, dann lehnt sich doch wohl gerade die Jugend nicht gegen Führung, auch nicht gegen richtige Autorität auf, sondern gegen diese Normen, gegen dieses Herrschafts-System, das uns zur Zeit überschattet. Ich meine, wir sollten ihr eigentlich dabei behilflich sein.
Ich bin nicht der Ansicht, daß uns unsere Väter Besseres und mehr mitgegeben haben, als wir unseren Kindern mitgeben können. Was wir mitbekommen haben, bestand zu einem guten Teil doch wohl darin, daß wir zu normengläubig und zu funktionsgläubig aufgezogen worden sind. Die zitierten Schubladen, wo wir alles einordneten, waren vielleicht gerade das Verhängnis. Immer, wenn uns etwas begegnet ist, versuchten wir, das in Schubladen einzuordnen, anstatt selbst zu denken und zu fragen, ob denn das in Ordnung ist. Müßten wir hier nicht irgendwelche Änderungen vornehmen?
Änderung durch Evolution und nicht durch Revolution, das ist heute die Frage. Bei der Evolution sollten wir alle mithelfen. Diese Evolution sollte für meinen Begriff gerade hier in Deutschland auch bei der Verwaltung beginnen. Ich glaube, der ›unübersichtlichen‹ Verwaltung gilt das Unbehagen aller, insbesondere aber auch der Jugend. Neben allen Notwendigkeiten, die aufgezeigt wurden, scheint mir eine Notwendigkeit nicht angesprochen zu sein, nämlich die, daß man diese Änderungen und Evolutionen nicht beginnen kann, wenn man nicht das gesamte Beamtenrecht überhaupt in Frage stellt. Das Beamtenrecht, wie es jetzt gestaltet ist. Der Beamte ist ja weitgehend risikobefreit dadurch, daß er von Anfang an in eine festgefahrene Laufbahn eingefügt ist, aus der er gegen seinen Willen überhaupt nicht herausgenommen werden kann. Er kann heute weitgehend nicht mehr versetzt werden gegen seinen Willen. Dieser Körper ist ganz starr. Der Beamte wiegt sich in der Sicherheit: »Mir kann eigentlich nichts passieren. Das Schlimmste, was passieren kann, wäre, daß ich die Ochsentour machen muß. Aber die ist

immer noch gut genug, und es kann mir und meiner Familie nichts passieren.« Ich wollte die Frage stellen, ob eigentlich nicht der Hebel in unserer Verwaltung beim Beamtenrecht angesetzt werden und der Beamte als solcher in seiner jetzigen Funktion in Frage gestellt werden muß.

Wolfgang Eichler

Es wurde das Postulat aufgestellt, daß jeder, der eine Führungsfunktion innehat, mehr Zeit zum Nachdenken zur Verfügung haben müsse. Ist das Postulat in dieser Form eigentlich überhaupt richtig? Mehr Ruhe hat der Führende immer dann, wenn die Strukturen, in denen er sein Wollen vollzieht, diktatorischen, autoritären Charakter haben, wenn der Führende durch seinen Willen allein in der Lage ist, Dinge zu gestalten und von anderen weniger abhängig ist. Je stärker wir in demokratischen Strukturen stehen, desto mehr wird der Führende bei seinem Bemühen, seinen Willen durchzusetzen, vom anderen Menschen abhängig sein.
Letzteres vollzieht sich im Bereich der Wirtschaft, denn da regiert der Wettbewerb. Da ist der Unternehmer nicht in der Lage, nur seinen eigenen Willen im Unternehmen zu praktizieren, sondern er muß sich ständig nach den anderen Wettbewerbern richten, die ihm einen Teil seines Weges vorschreiben.
Das gleiche gilt auch für die Politik. In der Demokratie kann der Politiker nicht allein das tun, was er sich vorstellt, sondern er muß immer wieder Treibender und gleichzeitig Getriebener sein. Daher scheint mir die Forderung richtiger zu sein, daß der Führende Wesentliches und Unwesentliches zu unterscheiden vermag. Beim Wesentlichen wird er dann mehr Zeit haben müssen, um die Dinge zu entscheiden. Das weniger Bedeutungsvolle wird er eher anderen überlassen, weil ihn Zeitmangel und Unruhe dazu zwingen. Im ganzen gesehen ist für den Führenden jedoch Ruhe ebenso wichtig wie Unruhe.
Am schwierigsten scheint mir die Situation für den Parlamentarier zu sein. Es wurde hier eindrucksvoll geschildert, daß der Abgeordnete vielen Funktionen gegenüber gerecht werden soll und er gar nicht mehr weiß, wo er anfangen und aufhören soll. Für unsere Demokratie ist

es von entscheidender Bedeutung, daß wir die Autorität unseres Parlaments stabilisieren. Das Parlament muß Zeit und Ruhe für das Wesentliche finden. Es muß politisch führen und darf sich nicht in Verwaltungsarbeit verlieren.
Wenn jedoch hier die Meinung vertreten wurde, der Gesetzgeber müßte sich auf Grundsatzgesetze beschränken, das heißt in einem Gesetz nur das Grundsätzliche zum Ausdruck zu bringen und den Rest nachher der Exekutive überlassen, so scheint mir das nicht ungefährlich zu sein. Häufig zeigt sich nämlich erst im Detail, ob der politische Grundsatz realisierbar ist. Mir scheint ein anderer Weg besser zu sein. Er wird hin und wieder im Bundestag auch geübt. Die Legislative gibt einen Auftrag an die Exekutive zu einer bestimmten Gesetzesvorlage. Dabei muß die politische Linie des Parlaments erkennbar sein, ohne die politische Entscheidung vorwegzunehmen. Es müssen politische Alternativen übrigbleiben, die so griffig sind, daß das Parlament sie auch ohne die letzte Detailkenntnis nach politischen Kriterien entscheiden kann. Hier scheint mir eine der großen Schwierigkeiten im Zusammenspiel zwischen Legislative und Exekutive zu liegen, die wir in unserem Parlamentarismus lösen müssen, wenn wir die Autorität des Parlaments erhalten wollen.

Werner Ernst

Während die Evolution bejaht wurde, hat man Wertmaßstäbe, die uns unsere Eltern mitgegeben haben, kritisiert. Das ist sicher richtig. Ein paar Schubladen aber braucht der Mensch, in die er die Dinge hineintun kann, sonst wird er damit nicht fertig. Sonst wird ihm etwas aufgelastet, was er nicht erträgt. Mich beeindruckt im Gespräch, selbst mit fortschrittlichen Kirchenleuten, daß sie sagen, alles können wir unserer Gemeinde aber nicht zumuten. Man kann dem Menschen nicht einfach die Krücken wegschlagen, mit denen er durchs Leben geht, insbesondere wenn es sich um einen älteren Menschen handelt.
Ich bin auch der Meinung, daß die Wertmaßstäbe jetzt gar nicht mehr für dreißig, vierzig Jahre reichen. Ich habe hier DOSTOJEWSKIJS Großinquisitor zitiert. Allzuviel »immer sich selbst entscheiden zu müssen« verträgt keiner von uns. Wir dürfen uns hier sicherlich nicht als typische

Auswahl aus der Gesamtbevölkerung nehmen, wir sind eine sehr einseitige Auswahl. Der normale Mensch muß ein gewisses Maß an Sicherheit haben. Wenn man ihm das wegnimmt, dann wird er labil und anfällig. Er wird sehnlich jemanden herbeiwünschen, der ihm diese Verantwortung wieder abnimmt. Das wäre ein Diktator, der ihm nämlich versprechen würde, das zu tun. Das ist meine große Befürchtung, daß, wenn wir ihm das wegnehmen, etwas Schreckliches heraufbeschworen werden könnte.

Was vom Beamtenrecht gesagt wurde, würde ich unterschreiben; die Beamtenrechtler sind die konservativsten Menschen, die es überhaupt gibt. Zu der Frage der Versetzbarkeit würde ich sagen, da mangelt es der Regierung an Mut. An sich ist der Beamte schon versetzbar, nur sind die Regierungen leider zum Teil wirklich so schwach, daß sie auch das nicht mehr durchzusetzen vermögen. An einem müßten wir aber festhalten: Der Beamte darf nicht beliebig entlaßbar sein. Wenn er nämlich beliebig entlaßbar ist, dann wird er natürlich überhaupt nicht mehr wagen, einem Abgeordneten zu widersprechen oder seinem Minister zu sagen, nein, das tue ich nur, wenn Sie es mir befehlen; und wenn Sie es mir befehlen, werde ich in die Akten schreiben, daß ich es nur auf Ihre Weisung getan habe. Ich habe noch keinen Minister erlebt, der das riskiert. Es wäre natürlich schon gut, wenn man wenigstens den leitenden Leuten diese Chance ließe. Weiß der Betreffende aber, daß er gefeuert wird, wenn er das macht, dann tut er es nicht, und das wäre auch nicht gut.

Im übrigen bin ich der Meinung, daß die Unterscheidung zwischen Beamten und Angestellten im öffentlichen Dienst längst nicht mehr stimmt, daß diese Einteilung: Hoheitsverwaltung nur durch Beamte und nicht hoheitliche Dinge durch Angestellte, einfach Unsinn ist. Reform des Dienstrechtes ja, Versetzung beliebig, aber die Absetzbarkeit und Entlassung muß mindestens sehr formalisiert werden und darf nicht vom Dienstherrn alleine entschieden werden. Sonst kriegen wir den willfährigen Schreiber, der alles formuliert, was ihm aufgegeben wird, nur weil er nicht gerne morgen, vielleicht als junger Mensch, mit einer geringen Pension auf der Straße sitzen möchte.

Der Vorgesetzte oder führende Mann ist natürlich immer in Zeitnot und steht immer unter dem Druck, was er auswählen soll. Aus meiner

Praxis in der Staatsverwaltung kenne ich eine Fülle von geschäftsordnungsmäßigen Vorschriften, die den Leuten die Entlastung unmöglich machen. Ein Beispiel: Alles, was auf den Schreibtisch eines Ministers kommt, muß beim Staatssekretär durchlaufen und vom Staatssekretär abgezeichnet werden. Wenn jemand 25 oder 40 Jahre im öffentlichen Dienst ist, bekommt er eine Prämie. Die Urkunde muß der Minister unterschreiben. Verständlich, der Beamte sagt, ich habe mein Leben lang gedient, ich will die Unterschrift des Ministers haben. Es gibt eine Fülle von Dingen, die man nicht wirklich selbst mehr übersehen kann. Abgeben kann man es auch nicht, weil es in der Geschäftsordnung steht, daß das so laufen muß. Viele Dinge muß man einfach abbauen. Das stammt doch aus einer Zeit, in der der Staatssekretär offenbar nichts weiter zu tun hatte, als sich mit solchen Dingen zu befassen.
Sicher gibt es Kollegen und Mitarbeiter, die das gerne tun, die gerne ihre Unterschrift unter solchen Dingen sehen, die gar nicht genug Akten ins Zimmer geschleppt bekommen können. Dagegen habe ich mich wehren wollen und gemeint, das müßte man abstellen. Wer wirklich Vergnügen daran hat, ist auf dem Posten falsch. Das kann man zwar auch ändern durch eine Geschäftsordnung. Dem echten Konflikt, vor dem jeder führende Mann steht, daß es dann immer noch zuviel ist, daß er dann immer noch den Mut haben muß, manches laufenzulassen, dem kann man wirklich nicht ausweichen. Ich habe ganz bewußt viele Dinge laufenlassen, weil ich mir gesagt habe, ich kann mich nicht mit hundert Dingen befassen. Ich muß mir die zehn aussuchen, die wichtig sind, und versuchen, da etwas zu ändern. Ich muß es einfach in Kauf nehmen, daß von den anderen neunzig manches schiefläuft.
Daß diese Überlastung beim Abgeordneten besonders peinlich und gefährlich ist, habe ich an drastischen Beispielen darzulegen versucht. Gerade wenn der Mann fleißig und gewissenhaft ist, ruiniert er sich. Am Ende redet er nur noch von Dingen, die er irgendwo gehört hat. Nur ist nicht er schuld daran, sondern das System, das ihm diese Arbeitsweise aufnötigt. Darum müßte man einmal über eine parlamentarische Ordnung nachdenken, denn wir ruinieren die gutwilligen Leute, die ins Parlament gehen, wirklich ganz unnütz durch dieses System.
Wenn das mit den Grundsatzgesetzen so läuft, wie es geschildert wurde,

dann müßte sich immer noch der Ausschuß mit allen Detailfragen eines Gesetzes befassen. Das halte ich aber für gefährlich. Um ein Beispiel aus meiner Erfahrung zu nennen: Das Bundesbaugesetz ist ein Gesetz von etwa 160 Paragraphen mit einer Fülle von Einzelheiten, die natürlich geregelt werden müssen, weil es den Grundeigentümer angeht und den Mann, der bauen will. Wenn das aber in den Ausschuß kommt, so ist der Zeitverlust entsetzlich. Dazu kommt, daß die Abgeordneten natürlich über die einzelnen Probleme nicht Bescheid wissen. Woher sollen sie das auch? Dann lassen sie sich von Interessentenverbänden das Material geben, und das ist ein unmögliches Verfahren – auch für den Regierungsvertreter. Ich könnte eine große Zahl von Pannen in den Gesetzen nennen, die auf diese Weise zustande kommen. Der Abgeordnete hat verständlicherweise jetzt konkrete Fälle, die bisher schiefgelaufen sind. Er verlangt, daß das geändert wird. Der Regierungsvertreter wird gefragt, ob das geht. Dazu bedürfte es aber der Zeit zur Überlegung. Die Abgeordneten haben aber in der nächsten Woche etwas anderes zu tun und wollen eine sofortige Entscheidung. Dann muß das sofort entschieden werden und läuft schließlich schief. Das ist für die Abgeordneten wie für das ganze Parlament schlecht. Das Parlament muß Vertrauen zur Exekutive haben. Auch der Minister muß es zu seinen Leuten haben. Der Politiker muß sich auf seine fachlichen Mitarbeiter verlassen können.

Ich habe den Lauf im Ausschuß geschildert. Dann wird die Sache beraten, etwas anderes zwischengezogen, und dann geht es wieder von vorne los. Dann sind andere Mitglieder da, weil die einen beim vorigen Mal gefehlt haben. Auf diese Weise kommt ein entsetzlicher Zeitverlust zustande, der für niemanden zu ertragen ist. Genauso geht es dann im Arbeitskreis und noch einmal in der Fraktion.

Reformpläne der Geschäftsordnung gibt es. Der Bundestag hatte ja schon einmal Reformpläne hierfür gemacht, die nur noch nicht akzeptiert worden sind. Es gibt aber Ansätze zu konkreten Reformen.

Albrecht Aschoff

Ich möchte mich der Auffassung von Herrn Ernst anschließen, daß es beispielsweise notwendig ist, das Parlament vom Abfassen von Ver-

waltungsordnungen zu entlasten. Warum das bisher nicht geschehen ist, liegt meiner Ansicht nach an folgendem: Erstens sind die Abgeordneten nicht alle gleich gut zum politischen ›Geschäft‹ befähigt, und zwar deswegen, weil sie eher nach Wahlkreis- und weniger nach Leistungsgesichtspunkten aufgestellt werden. Infolgedessen sind sie oft gar nicht in der Lage, zu vielen Fragen von der Sache her Stellung zu nehmen.

Zweitens haben sie – das wäre nicht allzu schwer zu ändern – nicht genügend Hilfspersonal. Ich habe drei Jahre lang den Wirtschaftsausschuß des Deutschen Bundestages geleitet, ohne einen Assistenten zu haben. Infolgedessen war ich gezwungen, neben der Tagesarbeit noch mir selbst die nötige Sachkunde zu verschaffen; das ist auf die Dauer nicht zumutbar.

Ein weiteres Problem stellt die *Lobby* dar. Die *Lobby* tritt nicht nur beim Parlament auf, sondern bereits – und in besonderem Maße – bei der Exekutive; das ist nicht erstaunlich, weil nach den Geschäftsordnungen heute die von der Exekutive ausgearbeiteten Gesetze der *Lobby* zur Einsicht zugeleitet werden, bevor die Parlamentarier überhaupt von dem Inhalt des Gesetzes erfahren. Um diesen Zustand zu ändern, müßten die Ausschüsse mehr als bisher öffentliche *Hearings* ansetzen. Das würde einerseits der Öffentlichkeit dienen, andererseits zur ›objektiveren‹ Sachkenntnis der Abgeordneten beitragen.

Herr Ernst, ich betrachte das Problem der parlamentarischen Demokratie etwas sorgenvoller. Ich bin der Meinung, daß das System der parlamentarischen Demokratie in der Welt, nicht nur in der Bundesrepublik, in seiner Endphase liegt. Die pluralistische Gesellschaft stimmt heute nicht mehr überein mit Verfassungsformen, die auf den alten Montesquieu zurückgehen, der nach meiner Kenntnis noch länger tot ist als Herr Marx. Infolgedessen wird man den Mut haben müssen, sich zu überlegen, wie die Verfassungswirklichkeit in Zukunft aussehen könnte. Mit Verbesserungsversuchen an der Verfassung allein wird man das Problem nicht lösen, sondern man wird die Kräfte, die neben dem Parlament politisch wirken, in die – sichtbare – Verantwortung ziehen müssen. Dazu gibt es verschiedene Wege. Wenn man das nicht tut, wird das demokratische System zerstört werden; dann wird unsere Jugend ein Recht bekommen, undiszipliniert dagegen zu protestieren.

In diesem Zusammenhang muß man das Problem der politischen Bildung sehen. Solange wir die politische Bildung so uneffektiv betreiben, wird eine aktive politische Mitwirkung von mehr Bürgern als bisher nicht erreicht werden. Dazu ist es aber auch notwendig, daß das sogenannte *Establishment* bereit ist, von seinem bequemen Immobilismus etwas abzugehen. Davon sieht man aber bisher noch gar nichts.
Es bleibt die Frage, was geschehen kann, um der Exekutive eine glaubhaftere Autorität zu geben. Man müßte den Versuch machen, auch die Verwaltung zu verbessern. Ich habe noch keine bessere Ordnung kennengelernt als die des Preußischen Generalstabs; bessere Denkvorstellungen von Organisation gibt es wohl kaum.
Im zivilen Bereich findet man durchaus ähnliche Organisationsvorstellungen, vor allem in der Wirtschaft. Die Verwaltung müßte zu ähnlichen Ergebnissen bei ihren Überlegungen kommen. Die Durchführbarkeit solcher Überlegungen hängt nicht zuletzt von der Lautstärke ab, mit der die Vorstellungen vorgetragen werden. Insofern sollte man sich die APO zum ›Vorbild‹ nehmen. Der Anstoß zur Verwirklichung, beispielsweise von Verwaltungsreformen, wird kaum mehr von der Exekutive oder vom Parlament ausgehen, sondern er kann nur von außen kommen; hier liegt meiner Ansicht nach für jeden von uns eine Verantwortung.
Ich bin der Meinung, daß wir den gesellschaftspolitischen Forderungen, so wie sie 1945 gestellt wurden, bis heute noch nicht gerecht geworden sind. Wir bewegen uns in einer Konsumdemokratie, die neben der parlamentarischen herläuft. Wenn wir dieses Denken nicht ändern, dann wird das eines Tages dazu führen, daß die freie Welt ihre Existenzberechtigung verloren hat.

Werner Weber

Ich berühre nur ein paar Punkte, die nicht ins Grundsätzliche gehen, sondern mehr an die erörterten praktischen Fragen anknüpfen.
Die auffällige Detailliertheit unserer modernen Gesetzgebung hängt mit den Seinsbedingungen des modernen Verwaltungsstaates zusammen und damit, daß eben auch in den Details sehr viele wichtige Entscheidungen fallen. Die politischen Parteien im Parlament und seinen

Ausschüssen geben die Macht nicht gern aus der Hand, diese bescheidene Macht, die auch in den Details unserer Verwaltungsgesetze liegt. Hier können sie sich als Erfüller und Vollstrecker des Willens der hinter ihnen stehenden Gruppenmächte bewähren. Verwaltungsgesetze sind heute zu einem wesentlichen Teil wirtschafts-, sozial- und kulturpolitische Gesetze, und von dorther sind sie politisch interessant.

Es wäre an sich durchaus vorstellbar, die Gesetze selbst auf Grundsätze zu beschränken, so wie es zum Beispiel im neunzehnten Jahrhundert gehandhabt wurde, und das andere einer Durchführungsrechtsetzung zu überlassen. Dann muß jedoch eine Instanz vorhanden sein, der man diese Durchführungsrechtsetzung auch politisch und nicht nur technisch übertragen kann; eine solche existiert bei uns aber nicht. Sie ist zwar im europäischen Rahmen gegeben in Gestalt der Kommission der Europäischen Gemeinschaften – in genügender Distanz von den innenpolitischen Einflußmächten –; in diesem Rahmen nimmt man hin, daß eine ›technokratische Bürokratie‹ eine Fülle von Verordnungen setzt. Aber im innerdeutschen Bereich läßt sich Entsprechendes nicht verwirklichen. Es ist politisch nicht durchführbar, daß sich das Parlament seiner Rechtsetzungsbefugnis in den Details stärker als bisher zugunsten der Exekutive entäußert, und zwar nicht etwa deshalb, weil die Exekutive nicht technisch funktionsfähig wäre.

Es gibt eine ganze Reihe ausgezeichneter Beamter auf allen Stufen des Beförderungssystems, besonders in der Ministerialbürokratie, wo sie allerdings ein ziemlich monotones Spezialistendasein führen und keine wesentliche Substanz im Regierungs- und Verwaltungsgeschäft darstellen. Daß sie zu einem bedeutsamen Faktor im politischen Bereich werden, das läßt man weder von seiten der Gruppenmächte noch von seiten der Minister und unseres gesamten Regierungssystems zu. Diese Beamtenschaft genießt im ganzen nicht das Vertrauen der politischen Mächte, und daher ist es hoffnungslos, solche Rechtsetzungsdelegationen in nennenswertem Umfang überhaupt in Betracht zu ziehen.

Regelungen wie die Straßenverkehrsordnung, die Straßenverkehrszulassungsordnung und ähnliche sind noch in der Hand der Bürokratie, aber immer ist auch hierbei der Bundesrat eingeschaltet, der überhaupt in der gesamten Durchführungsrechtsetzung eine außerordentliche Rolle spielt. Ich glaube nicht, daß an der Schwierigkeit, we-

sentliche Teile der Rechtsetzungsbefugnis auf die Exekutive zu verlagern, dadurch etwas geändert werden kann, daß man das Beamtenrecht verbessert oder etwas an den Geschäftsordnungen der Parlamentspraxis ändert. Es ist vielmehr zutiefst in unserem politischen System verankert, daß die ›Exekutive‹ keine eigene politische und damit auch keine eigene Entscheidungsautorität besitzen darf. Sie hat zwar diese Entscheidungsgewalt weithin ›unter der Hand‹ – und dies meines Erachtens legitimerweise. Aber nach außen hin kommt der Exekutive im Verhältnis zum Parlament Macht nicht zu, und zwar deswegen, weil es in unserem politischen System, ja in unserer Gesellschaft anscheinend überhaupt keine Macht geben darf. Unser gesamtes Rechts- und Verfassungssystem ist darauf angelegt, Macht wegzudividieren. Am besten vermeidet man überhaupt das – wie es scheint – allzu anzügliche Wort ›Macht‹. Man kann es aber auch nicht durch das Wort Herrschaft ersetzen, obwohl es in jedem Gemeinwesen Herrschaft geben muß und diese Herrschaft, wenn sie gut ausgeübt wird, sich in Form von Führung vollzieht. Das darf es anscheinend bei uns nicht geben, insbesondere aber darf die Exekutive diese Macht nicht haben. Lediglich technische Verbesserungen nützen also nichts.

Die dem Parlament angehörenden Abgeordneten können – da stimme ich Herrn ERNST zu – nicht plötzlich zu Revolutionären werden, nicht nur, weil das für die ›Etablierten‹ zu ›riskant‹ wäre, sondern weil in der Tat aus Verantwortung für unser staatliches Gemeinwesen darauf gesehen werden muß, die Dinge kontinuierlich zu entwickeln und nicht etwa durch abrupte Ereignisse Katastrophen heraufzubeschwören, die wir uns nicht leisten können. Ich glaube, es ist eine anerkannte These, daß es in den modernen Industriestaaten eine Revolution nicht geben kann. Wir können uns höchstens eine ›Machtergreifung‹ leisten, müssen aber den gesamten Apparat funktionsfähig belassen; Revolutionen können wir uns nicht leisten, denn ohne das Funktionieren der gesamten technischen Einrichtungen, etwa ohne kontinuierliche Belieferung mit Strom und Wasser würde sich bald ein Chaos ergeben. Die wirtschaftliche Wachstumsrate würde ab- und nicht zunehmen, die Vollbeschäftigung entfiele, kurz, alles Dinge, die in unserer Welt ›unmöglich‹ sind. Auch aus diesem Grund bin ich für die Evolution, allerdings für eine entschiedene.

Es wurde gesagt, man müsse die tatsächlichen Machtträger auch sichtbar in die Verantwortung ziehen, also beispielsweise die Gewerkschaften. Die Gewerkschaften stehen meines Erachtens schon in der politischen Verantwortung, und zwar sehr deutlich. Sie würden nicht noch stärker in die Verantwortung gezogen werden, wenn man sie beispielsweise in einem Bundeswirtschaftsrat mitwirken ließe.
Selbst wenn man aber die verschiedenen Gruppenmächte stärker oder sogar institutionell in die politische Verantwortung ziehen wollte, bliebe die Notwendigkeit bestehen, über allen divergierenden politischen Meinungen und Interessen doch zu einem gemeinsamen Willen zu kommen. Wie soll nun dieser gemeinsame Wille zustande kommen? Es muß doch wohl eine die differierenden politischen Strömungen und Interessen überwölbende Stelle geben, die schließlich verbindliche Entscheidungen trifft.
Man muß doch folgendes bedenken: Unser Staatswesen und unsere Gesellschaft können nicht lediglich aus einem bequemen, staatsabgewandten Pluralismus leben, sondern es ist – solange überhaupt von Demokratie die Rede sein soll – wichtiger, daß es ein Staatsbewußtsein oder ein politisches Gemeinschaftsbewußtsein der Gesamtnation gibt. Ich kenne kein Gemeinwesen dieser Erde, in dem es das nicht gäbe und in dem das nicht die tragende Grundlage der Demokratie wäre.
Dieses Phänomen, das für den Staat konstituierend ist, kann man nicht dadurch eliminieren oder ersetzen, daß man die verborgenen Machtträger sichtbar in die Macht bringt, aber die Autorisierung und Legitimierung der politischen Macht vom Staatsbewußtsein her negiert. Wird das Staatsbewußtsein negiert, dann geht der Staat zugrunde. Dann bleibt die ›Schale‹ vielleicht noch eine Weile bestehen, aber dann ist dieser ›Staat‹ möglicherweise nur noch ein Satellit, eine Provinz irgendeines anderen Machtsystems.
Deshalb warne ich davor, die Repräsentation des Volkes durch unser Parlament, obwohl sie nur ›knarrend‹ funktioniert und mit vielen Mängeln behaftet ist, aber immerhin noch vom Volkswillen legitimiert ist, beiseite zu schieben und durch ein anderes System der Repräsentanz, etwa der Gruppenmächte als solcher, zu ersetzen. Man würde dann außerordentliche Schwierigkeiten haben, überhaupt noch zu einem integrierten politischen Gemeinwesen zu gelangen.

Werner Ernst

Herr WEBER, ich bin bezüglich der Frage, ob das Parlament bereit ist, einen Teil seiner Gesetzgebungsfunktionen abzugeben, nicht ganz so pessimistisch. Das kommt darauf an, an welche Materien Sie denken. Lassen Sie es mich einmal konkret sagen: Beim Bundesbaugesetz zum Beispiel, das, weil sein Artikel 14 das Eigentumsrecht betrifft, ein hochpolitisches Gesetz ist, sind mindestens ein Drittel der neuen Bestimmungen unpolitisch; das sind reine Verfahrensbestimmungen, die mit ungeheurer Akribie ausgearbeitet sein müssen. Ich meine, das Parlament hätte durchaus die Neigung, die Entscheidung über diese Bestimmungen an andere Stellen abzugeben, wenn das möglich gewesen wäre. Ich könnte mir denken, daß in dieser Richtung etwas zu erreichen wäre.
Die Mitwirkung des Bundesrates möchte ich bei der Gesetzgebung nicht vermissen. Wir sind bei diesem Teil des Gesetzgebungsverfahrens immer folgendermaßen verfahren: Bei der internen Aufstellung des Entwurfes haben wir einige Ländervertreter dazu gehört, die besonders sachkundig waren. Sie haben dann ihre Vorstellungen dargelegt, so daß die sachlichen Fragen, bei denen man auf die Mitwirkung der Länder angewiesen ist, längst entschieden waren, ehe der Gesetzentwurf ins Parlament ging. Daß ein solcher Gesetzentwurf schließlich noch einmal im Plenum des Bundesrats nach politischen, das heißt parteipolitischen Gesichtspunkten behandelt wird, halte ich für eine Bremse unseres Gesetzgebungsverfahrens, denn die großenteils gleichen Gesichtspunkte wären ja auch bei der Beratung im Bundestag maßgebend.
Dem, was Herr WEBER zu der Hineinziehung der Machtträger in die politische Verantwortung sagte, die im Grundgesetz zwar erwähnt, aber nicht institutionalisiert sind, stimme ich zu; ich glaube allerdings, daß bereits etwas gewonnen wäre, wenn man den Machtbereich dieser Machtträger transparent machen würde. Man wüßte dann beispielsweise, woher die Argumente mancher Abgeordneter stammen. Denn sie würden wortwörtlich in den öffentlichen *Hearings*, die man vorsehen müßte, auftauchen. Man müßte allerdings erst einmal solche Bewegungen in Richtung auf Änderungen in Gang bringen.
In der Beurteilung der gegebenen Möglichkeiten bin ich nicht so pessimistisch. Als wir vorschlugen, ein Raumordnungsgesetz zu machen, hat

man die Möglichkeit der Zustimmung zu diesem Gesetz immer wieder bezweifelt. Es ist dann im Bundestag fast einstimmig angenommen worden. Man kann schon einiges tun; man muß sich nur der Hilfe einiger verständnisvoller Publizisten und einiger Politiker versichern, die den Mut haben, auch einmal etwas über die tägliche Routine hinaus zu tun.

Ich bin auch nicht so pessimistisch hinsichtlich der Immobilität des Parlamentarismus. Man muß allerdings zunächst eine konkrete Konzeption erarbeiten und ein *Team* von einflußreichen Leuten in und außerhalb des Parlaments bilden, das solche Vorschläge durchsetzen kann. Daß die Welt damit nicht verändert werden kann, daß wir damit die Probleme noch nicht gelöst haben, ist auch meine Meinung. Wir sollten jedoch nicht auf die Lösung der großen Probleme bis zum Jahre 2000 warten und in der Zwischenzeit allmählich ›die Maschine zum Stillstand kommen‹ lassen, sondern wir sollten versuchen, durch reale Reformen, die ohne Revolution und ohne Änderung des Grundgesetzes möglich sind, den Staat führungsfähiger zu machen, als er gegenwärtig ist.

Ludwig Bölkow

Kybernetik als modernes Führungshilfsmittel
Realität und Utopie

Als ich mich in den letzten Tagen zwischen Reisen und anderer Arbeit mit dem Thema in zunehmendem Maße beschäftigte, mußte ich feststellen, daß man – soweit Zeit – darüber ein Buch schreiben sollte.
Allem voran möchte ich aber betonen, daß auch für uns, die wir uns laufend bei unserer Technik und bei unseren Planungen kybernetischer Methoden bedienen, diese immer nur ein Mittel zur besseren Durchdringung der Probleme, zur Erhaltung innerer Spannungsfelder, aber letztlich immer nur eine Hilfe für Führungsentscheidungen darstellen. Die beste Methode, der beste Mechanismus kann das Führen nicht ersetzen, genausowenig, wie ein noch so guter Meißel keinen Bildhauer macht.
Bei meinen heutigen Betrachtungen möchte ich mich auf das Problem »kybernetische Methoden als Führungshilfen in Industrieunternehmen« beschränken, letztere als einen in sich geschlossenen Organismus betrachtet, der in eine sich laufend wandelnde Umwelt gestellt wird. Bevor wir auf die Anwendung derartiger Methoden zur Entscheidungsvorbereitung beziehungsweise zur Verbesserung von Entscheidungen kommen, möchte ich Ihnen aus der Vielfalt der Hilfsmittel, die in den verschiedenen Gebieten der Physik, der Planungstechnik der letzten 20–30 Jahre entstanden sind, einige vorführen, damit wir bei der Betrachtung von einigen gemeinsamen Begriffen ausgehen können.
Ich kann mir vorstellen, daß manche dieser Begriffe in meinen Ausführungen vielen Anwesenden geheimnisvoll bleiben, denn allen zu erklären, was ein offener, was ein geschlossener Regelkreis, was ein modernes Planungsspiel, was eine *Monte-Carlo-Methode* ist, dazu wäre sehr viel Zeit erforderlich. Die Sache ist um so schwieriger, als

sich die Masse dieser modernen Methoden sehr stark des abstrakten Denkens bedient. Die Kunst des modernen Führens, vor allem der modernen Entscheidungsmethoden, ist weitgehend ein Gestalten: Sie mögen sagen, ein künstlerisches Gestalten mit abstrakten Methoden als Werkzeug. Jeder, der einmal versucht hat, in die mathematische Wahrscheinlichkeitslehre einzudringen, wird merken, wie schwer es ist, wenn man sich vom Gegenständlichen abwendet und mit rein abstrakten Begriffen wie ›Wahrscheinlichkeiten von Wahrscheinlichkeiten‹ und ähnlichen Dingen arbeitet. Man braucht sehr lange Zeit, um die innere Sicherheit zu bekommen, daß solche Methoden einen erheblichen Aussagewert haben.

Wir sind in unserem Unternehmen Mitte der fünfziger Jahre, als wir davor standen, uns mit der Problematik, mit der Aufgabenstellung moderner Waffensysteme zu beschäftigen, auf diese mathematischen Methoden gestoßen. Die Vorausberechnung über die Wirkung von Waffen konventioneller Art führt zwangsläufig dazu; dies um so mehr, als es sich in allen Fällen um Betrachtungen an Vorgängen großer Zahlen, um praktisch beliebig oft zu wiederholende Versuche handelt. Wir stießen hier auf eine Literatur, die Ende des Ersten Weltkrieges vornehmlich in Deutschland entstand, zwischen den Kriegen aber praktisch vergessen war. Im Verlauf des letzten Krieges ist sie in einigen wenigen, aber erfolgreichen Fällen in Deutschland, sehr intensiv jedoch in den USA ausgegraben und mit Erfolg benutzt worden.

Auch wir Ingenieure konnten es uns früher nicht vorstellen, daß man zum Beispiel mit einem hohen *Aussagewert* errechnen kann, wie hoch die *Wahrscheinlichkeit* ist, wenn man in eine bestimmte Fläche, auf der eine militärische Einheit sich verteilt hat, hineinschießt und es zu in diesem Fall ›unglücklichen Begegnungen‹, das heißt also zu Treffern, kommt. Fachmännisch ist es, daß man mit zwei Zufallsverteilungen, der der Einheit im Gelände und der der Treffer in das Gelände, rechnet, indem man diese laufend variiert und wieder zu Begegnungen führt.

Vielleicht haben Sie im Zusammenhang mit derartigen Untersuchungen schon einmal den Begriff *Monte-Carlo-Methoden* gehört. Moderne Rechenmaschinen erlauben es nun, derartige Begegnungen in Minuten einige Millionen Male durchzurechnen, so haben sie dann einen hohen

Aussagewert für die Trefferwahrscheinlichkeit. Für uns, die wir uns lange Zeit nun auch mit der Auswertung praktischer Ergebnisse hinterher beschäftigen konnten und eine Bestätigung dieser Wahrscheinlichkeitsrechnung fanden, ist es natürlich leichter, eine gewisse Sicherheit im Verhältnis zu diesen abstrakten Methoden zu gewinnen als für Außenstehende.

Um es noch nebenbei zu bemerken, haben unsere Erkenntnisse aus solchen rein mathematischen abstrakten Betrachtungen dazu geführt, daß wir Verteidigungssysteme entwickeln konnten, die große Aussichten bieten, in Zukunft vielleicht auch einmal einen konventionellen Krieg – bei einem für unseren Lebensstandard zu ertragenden Aufwand – unmöglich zu machen, wenn diese Dinge ›ganz oben‹ zu richtigen Führungsentscheidungen führen.

Diese Entwicklung – und ich möchte es noch einmal betonen – war bei uns nur möglich durch intensiven Einsatz moderner *Operations Research/Planungsforschungsmethoden* in Verbindung mit intuitivem und konsequentem Entscheidungswillen der Techniker. Ich wollte gleich zu Anfang betonen, daß diese Dinge für uns keine Utopie sind, daß sie beweisbar sind und daß bei mir und meinen Mitarbeitern die Gewißheit besteht, solche Methoden auch auf unternehmerische und politische Fragen sehr komplexer Art, vor allem dann, wenn sie langfristig sind, anwenden zu können.

Auf kybernetische Probleme sind wir in unserer technischen Arbeit bei der automatischen Lenkung gestoßen. Das geistige Denken in einem *Regelkreis,* sei es nun in einem sogenannten *offenen* oder *geschlossenen,* hat heute sehr viel Ähnlichkeit mit der Logik des Abstimmens von Geschäftsplänen für kommende Zeiträume sowie mit der Entwicklung von Maßnahmen bei festgestellten Abweichungen der Ergebnisse von solchen Plänen.

Gerade bei komplexen Problemen sind diese Methoden sinngemäß und auch zum Teil mathematisch gut zu übertragen. So ein *Regelkreis* besteht zum Beispiel aus der beobachteten Bewegung eines Körpers in der Hinsicht, ob er von dem beabsichtigten Weg abweicht oder nicht und wie er abweicht. Diese *Information* wird an den Rechner, an die *innere Logik,* weitergegeben. Dieser Rechner überlegt nun, wie er auf dem kürzesten Weg, in der kürzesten Zeit optimal den Körper wieder auf

den beabsichtigten Weg zurückführt. Seine Entscheidung gibt er an das sogenannte *Stellglied,* an den Servo-Motor, an die Exekutive weiter, wobei mit kleinen Kräften, zum Beispiel mittels einer Rudermaschine, nun in dem Körper Gesamtkräfte erzeugt werden, die ihn auf den Weg zurückführen. Die Kunst ist nun, so einen Kreis zu optimieren, ihn allen Umweltbedingungen, zum Beispiel im Flugzeug den zu erwartenden Luftböen, anzupassen.

Dieses Spiel tritt überall in der Technik auf und ist als Denkmodell, als mathematisches Hilfsmittel, vor allem dann auf unternehmerische Entscheidungen nützlich zu übertragen, wenn die Eingaben, das heißt die Informationen unklar sind und in Ungenauigkeitsfeldern untersucht werden müssen, um ihre Einflüsse festzustellen und wenn all diese Dinge nicht mehr von einem Gehirn überschaut werden können. Je besser das Programm ist, je besser die mathematischen Hilfsmittel sind, je schneller die Information kommt, desto schneller kann die Richtungskorrektur erfolgen.

Die Schwierigkeit der Einführung kybernetischer Systeme zur klareren Durchdringung der Unterlagen für Führungsentscheidungen bei großen Industrieunternehmen besteht darin, daß diese ja nicht nur ein in sich geschlossener autonomer Organismus sind, sondern daß sie in einer Umwelt in unserer Gesellschaft leben und so eine außerordentlich große Anzahl von politischen, wirtschaftlichen und geistigen Einflüssen berücksichtigt werden muß.

Ich möchte zu einem weiteren Begriff, dem des *mathematischen Modells,* kommen und ihn an einem Beispiel etwas plastischer machen: Sie haben vielleicht gelesen, daß in einer Entwicklungsgesellschaft eine Gruppe meiner Mitarbeiter zusammen mit der Strabag-Bau-AG und der Deutschen Bundesbahn ein fahrweggebundenes Verkehrssystem plant. Zur Zeit werden uns jede Woche Angebote unterbreitet, an dem Projekt mitarbeiten zu wollen. Die meisten unserer Maschinenfabriken in Deutschland begreifen nicht, daß wir 1½ Jahre uns überhaupt nicht mit dem Aussehen der Waggons befassen, sondern daß wir ein mathematisches Modell entwickeln und nun dieses Modell optimieren mit all den Problemen, die ein Transport von Massengütern zwischen den wichtigsten deutschen und europäischen Wirtschaftszentren, wie zum Beispiel von Hamburg bis Wien oder Mailand, mit Seitenlinien und

dergleichen, mit sich bringt. Wenn dieses Modell, das unglaublich viele Einflüsse berücksichtigt, fertiggestellt ist, muß die danach zu entwikkelnde körperhafte Lösung möglichst dem Modell entsprechen. Wenn die körperhafte Lösung diese oder jene abweichende Leistung erbringt, können wir gleich mit Hilfe des Modells feststellen, wie die Wirtschaftlichkeit sich verhält (zum Beispiel Berechnung der entsprechenden Haltungskosten, der entsprechenden Energiekosten). Das heißt, was heute vielen Entwicklungsarbeiten vorausgeht, ist eine rein geistige abstrakte Arbeit, um ein System zu optimieren. Mit dieser Frage verbunden sind auch immer wieder Probleme gewisser kybernetischer Prozesse bei allen Führungsentscheidungen.

Ich möchte noch einige Begriffe erläutern, die immer wieder auftauchen und die man heute kennen muß.

Die *Entscheidungsmatrix:* Wie schwer ist es, einen Politiker oder irgendeinen Menschen zu finden, der die Bedeutsamkeit der Anwendung dieser Entscheidungstheorie begreift, der einsieht, wie notwendig es ist, überhaupt einmal die Dinge, die für eine Entscheidung wichtig sind, aufzuschreiben, sie zu werten. Es ist überraschend, um wieviel klarer eine Entscheidung gefällt werden kann, wenn man alle wichtigen Punkte, vor allem bei verschiedenen möglichen Entscheidungen, zum Beispiel auf eine Tafel schreibt, sie mit Punkten versieht oder von Mitarbeitern aus deren Gesichtskreis heraus mit Punkten versehen läßt und dann die Dinge nach verschiedenen Gesichtspunkten zusammenzählt. Ich habe in meiner Praxis immer wieder überraschend feststellen müssen, wie diese Methode der Aufstellung einer Entscheidungsmatrix viele kompliziert erscheinende Dinge überschaubarer gemacht hat.

Dann die *Netzplantechnik:* Viele sehen zunächst nur die mathematischen Voraussetzungen (*Pert* und die französische *méthode potentiale*) und stehen ihr dann ablehnend gegenüber. Im Grunde ist die Netzplantechnik die einzige Methode, um wirklich komplizierte Planungs- und Ablaufs-Zusammenhänge in ihrer zeitlichen Folge und in ihrer kostenmäßigen Auswirkung zu planen und zu verfolgen. Vor allem auch werden festgestellt die Auswirkungen von Änderungen auf das Gesamtsystem, wenn an einem Punkt des ›Netzes‹ sich der Einsatz eines Faktors verzögert oder wenn er teurer wird; der ›kritische Pfad‹, der

dauernd wechselt, und ähnliches. Ein erster Schritt könnte jedoch überall sehr schnell eingeführt werden: Die Voraussetzung für die Einführung der Netzplantechnik besteht darin, daß man jeden einzelnen Schritt, jede einzelne Tätigkeit zum Beispiel eines Entwicklungsvorganges minutiös aufschreibt.

Man muß außerordentlich detailliert fragen, welche einzelnen Schritte notwendig sind. Wenn man einmal anfängt, nach rückwärts und nach vorwärts all die Tätigkeiten an verschiedenen Stellen aufzuschreiben, die miteinander verknüpft sind, dann maximale und minimale Zeiten und Kosten schätzt, so erhält man eine größere Anzahl von Abhängigkeiten und Verknüpftheiten. Diese Abhängigkeiten werden dann durch verschiedene mathematische Methoden aufbereitet und in ein System gebracht, welches den Einfluß jeder im Laufe des zeitlichen oder kostenmäßigen Ablaufes auftretenden Abweichung auf ihre Folgen und damit möglichen Führungsentscheidungen untersucht. Wir haben die Erfahrung gemacht, daß die Netzplantechnik eines der wichtigsten heute zur Verfügung stehenden Hilfsmittel ist.

Einmal, von der psychologischen Seite her, spannt sie einen großen Kreis von ›zuliefernden Mitarbeitern‹ in die gesamte Aufgabe ein, führt zu konsequenten Betrachtungen des Einbaues der eigenen Tätigkeit in den Gesamtplan, zum anderen ermöglicht sie durch die Tätigkeit der Rechenmaschine, laufend Planänderungen an irgendeinem Teil auf die Wirkungen für den Gesamtablauf fast automatisch überblicken zu können. Sie ermöglicht dann wirklich Führungsentscheidungen auf realer Basis.

Ich sprach schon von der Methode, sich für die Zukunftsentscheidungen, vor allem bei sehr komplexen Problemen, ein mathematisches Modell zu entwickeln. Dieses Modell soll die Möglichkeit bieten, die Einflußprogramme unter verschiedenen Gesichtspunkten zu variieren und ihre Auswirkungen in der einen oder anderen Richtung dann zu betrachten. Für Langzeitplanung ist nun eines der wichtigsten Probleme die Frage, mit welcher Sicherheit man *Umwelt-Modelle* für die Zeit von fünf, zehn oder fünfzehn Jahren schaffen kann. Wir werden immer mehr dazu kommen, daß riesige Investitionen sich nicht in fünf Jahren amortisieren.

Man muß heute in großen Industrieunternehmen – ebenso wie in der

Politik – wirklich versuchen, sich verschiedene Bilder von der kommenden Welt zu machen. Wir müssen die Modelle jedes Jahr wieder überprüfen. Wir müssen versuchen, alle die Faktoren, die relevant sein könnten, zu quantifizieren, in Zahlen zu fassen, in ein solches Modell einzufügen. Wenn wir das in der heutigen Zeit nicht tun, in der ein Gesetz, welches zum Beispiel das Erziehungswesen betrifft, seine Auswirkungen erst in vierzehn bis fünfzehn Jahren zeigt, dann können wir überhaupt keine sinnvollen Entscheidungen treffen – auch nicht in der Verwaltung, weder in den großen Bezirken noch in den kleinen.

1952 habe ich einmal in Frankreich eine Diskussion über langfristiges Planen erlebt. Ich besuchte alte Freunde, und es wurde diskutiert über die vielen Pläne des Staates, über die *planification*. Ein Wissenschaftler von der Sorbonne erzählte mir von ganz einfachen Methoden der Planung. Es zeigte sich, wie einfach es im Grunde ist, mit Verstand und Folgerichtigkeit zu planen. Er ging beispielsweise beim Energieverbrauch von folgenden Überlegungen aus: Bis zum Weltkrieg stieg der Verbrauch an elektrischer Energie jedes Jahr um 7 v. H. Diese Entwicklung ist bis zum Jahre 1970 fortzuschreiben. Wenn wir von den beschriebenen Annahmen ausgehen, dann brauchen wir soundsoviele Kraftwerke. Die Kraftwerke müssen gebaut werden; zu fragen ist, wann sie gebaut werden. Weiter brauchen wir soundsoviele Angestellte zur Bedienung und Verwaltung. Schließlich brauchen wir soundsoviele Ingenieure.

Planungsgruppen haben durch Vorausdenken und Aufschreiben entwickelt, wieviel akademische Absolventen im Jahr 1970 für den Bereich der elektrischen Energie benötigt werden. Entsprechend berechnete man den Bedarf in anderen Sektoren; als Gesamtergebnis errechnete man einen Bedarf von 200 000 Bakkalaureaten. Daraus habe man gefunden, welche Schulen in entsprechender Zahl in einem gewissen Zeitraum vorher gebaut werden müßten. Das ist auch eine Art Netzplantechnik; es ist eine rein abstrakte Arbeit und eine sehr gestalterische.

Sie werden nun geneigt sein einzuwenden, daß wir es in der Technik bei der Anwendung kybernetischer Prozesse leicht haben, da ja unsere Informationen exakt, unsere Abweichungen meßbar sind. Die innere

Logik des Programms des Rechners, der den Regelkreis steuert, hat es mit überschaubaren Einflußprogrammen zu tun. Gewiß, aber ich möchte Ihnen sagen, daß wir heute bei vielen Prozessen bereits mit Informationen arbeiten müssen, die wir auch nur mit Hilfe statistischer Methoden erahnen können. Wir arbeiten oft mit Hilfe moderner Korrelations-Methoden, auch nur mit Wahrscheinlichkeits-Programmen der Informationen.

Die moderne Mathematik, die Informationstheorie und vieles andere liefern hervorragende Hilfsmittel; entscheidend ist, daß man mehr und mehr den Mut haben muß, daß Vorgänge in der Wirtschaft, die ja auch vielfach Probleme der großen Zahl sind, *stochastisch-statistisch* erfaßbar sind und durch Hüllkurven mathematisch verarbeitet werden können.

Die *Hüllkurve,* das heißt die Summe der Einzelvorgänge, ist kausal, man kann mit ihr rechnen. Dabei hat der Einzelvorgang durchaus die Freiheit, nicht genau erfaßt werden zu können. Er ist, wie in der modernen Physik, in der ganzen Atomtheorie indeterministisch. Bekanntlich weiß man nicht, welches Atom aus der Summe von radioaktiven als nächstes zerfällt. Man weiß aber, daß von soundsovielen Atomen soundsoviele in einer bestimmten Zeit zerfallen. Ähnlich ist es bei der statistischen Erfassung von Vorgängen im Wirtschaftsleben und ihrer Verarbeitung.

Die Methoden der Kybernetik, der Regeltechnik und der Informations-Planungstechnik, von denen ich Ihnen einige Begriffe versucht habe näherzubringen, bieten nun außerordentlich viele Möglichkeiten, besser als bisher die Dinge zu durchleuchten, bevor man Führungsentscheidungen fällt. Wir Techniker haben in den letzten Jahren in steigendem Maße versucht, diese Dinge für betriebliche Probleme nutzbar zu machen. Wir sind uns darüber klar, daß wir auf vielen Gebieten noch am Anfang stehen.

Als wir vor einigen Jahren anfingen, unser Können auf dem Gebiet der Planungsforschung und des Planens auf das sich rasch expandierende Unternehmen anzuwenden, kamen wir zu der Auffassung, daß man diese Dinge sehr schlecht in hierarchisch aufgebauten Organisationen mit wirklichem Nutzen einführen kann. Wir haben lange überlegt, ob es nicht auch möglich ist, innerhalb eines unternehmerischen Orga-

nismus zu einem das Einschlafen verhindernden Regelkreis zu kommen, einem Mechanismus, der eventuell auch die Zeit einer weniger guten Spitze überbrücken kann. Schafft doch in einem technischen Regelkreis die Abweichung von einem gesetzten Ziel beobachtender Information immer wieder die Anregung, etwas zu tun, damit das Ziel erreicht wird. Das heißt, es ist immer eine *innere Spannung* vorhanden. So studierten wir unseren eigenen Aufbau und begannen in zunehmendem Maße, die amerikanischen Organisations-Methoden zu beobachten, um nach innerbetrieblichen kybernetischen Methoden der Organisation zu suchen. Wir fanden diese Dinge dann in der Methode der *projektorientierten Matrix* innerhalb gewisser Organisationseinheiten und in der weitgehenden Dezentralisation von Entscheidungs-Durchführungen mittels moderner Stabs- und Linien-Organisationen.

Bei aller Konzentration der großen Entscheidungen des Gesamtunternehmens im Vorstand mit Entscheidungshilfen durch moderne kybernetische Methoden bietet die Anwendung moderner Organisationsmethoden und moderner Entscheidungsmethoden vom Ethischen her gesehen den Menschen zwei bedeutsame Fortschritte: Einmal ist zum Beispiel ein Mitarbeiter, der einen Unternehmensbereich *(division)* führt, außerordentlich frei in der Anwendung der Mittel, mit denen er das zwischen ihm und dem Vorstand gemeinsam abgestimmte Ziel erreichen will. Die modernen Methoden der Datenverarbeitung erlauben in voller Offenheit für ihn bei gleichzeitiger Dokumentation in der obersten Spitze durch ein organisiertes Management-Informationssystem eine Leistungsmessung. Ein gewisser Preis für die Freiheit war ein vereinbarter. Auf der anderen Seite ist seine Persönlichkeit durch die ›kybernetischen Verflechtungen‹ bei der Aufstellung seiner Geschäftspläne und ihrer Abstimmung auf die Möglichkeiten des Gesamtunternehmens, die er ja langfristig über viele, viele Jahre vorausschauend erbringen muß, zwangsläufig mit an dem Entscheidungsprozeß für das Schicksal des Gesamtunternehmens beteiligt. Er fühlt sich eingebaut in dem Gesamtorganismus; er kann die Auswirkung seiner Arbeit auf das Gesamtschicksal des Unternehmens beobachten.

Es taucht hier oft das Wort *management by objections* auf. Es wird vielfach – vor allem hier in Europa – den modernen Methoden eine teilweise abstrakte Erarbeitung von Zielen entgegengestellt. Wir sind der

Meinung, daß in unserer heutigen, so komplexen Welt es kaum noch einen genialen Mann an der Spitze gibt, der allein aus Intuition und Traum in der Lage ist, vernünftige *objections*, Ziele, zu setzen.
Die mit der Unternehmensführung betrauten Persönlichkeiten können nicht ohne weiteres übersehen, wie sich die Probleme in zehn oder fünfzehn Jahren entwickeln. Dagegen muß dieses Ziel mit Hilfe der Optimierung in einem gewissen Kreis erarbeitet und immer wieder überprüft werden, weil niemand die Auswirkungen verschiedener Variationen der Umweltbedingungen völlig übersehen und prognostizieren kann. Wenn das möglich wäre, wären so gigantische Fehlentscheidungen, wie in der Mitte der fünfziger Jahre im Ruhrgebiet, Stahl und Kohle wieder aufzubauen, nicht möglich gewesen. Hätte man damals ähnliche Methoden wie die angedeuteten angewendet und langfristige Pläne erstellt, wären nicht an die 60 Milliarden DM Volksvermögen falsch eingesetzt worden. Man hätte vielmehr frühzeitig das Ergebnis erhalten, daß ein Küstenstahlwerk billiger produzieren kann. Dies zeigt sich ja heute überall. Es wäre eine Anwendung des konsequenten langfristigen Denkens und der Planungsmethoden gewesen, die damals schon zur Verfügung standen.
Für ein modernes Unternehmen erhebt sich nun die folgende Frage: Kann man, vor allem wenn man den Mitarbeitern mehr Freiheit gibt, einen Mechanismus aufbauen, der ein dauerndes Überprüfen erbringt, der auch ein gewisses Unternehmenswachstum in der Zukunft automatisch – oder richtiger – quasi automatisch herbeiführt? Ich habe lange in den letzten Monaten darüber nachgedacht, warum wir in meinem Unternehmen in der Entwicklung anderen immer wieder voraus sind. Wir fingen an mit einem Ingenieurbüro, mit einem Entwicklungsbetrieb, dann kam die Fertigung hinzu, und jetzt hat das Unternehmen viele Tausend Beschäftigte. Diese Entwicklung ist wohl wesentlich dadurch bestimmt, daß wir von Anfang an versucht haben, im Innern Spannungsfelder aufzubauen. Ein Entwicklungsvorgang spielt sich ab zwischen der Aufgabe, dem Projekt und ihren Lösungshilfen, in unserer Organisationsmatrix zwischen dem Projektleiter und denen, die in den Fachabteilungen für den Projektleiter arbeiten.
Folgendes Schema, mit der Zeit in verschiedene Formen gebracht, führte zu einer permanenten Dynamik: Der Projektingenieur, der

Programmleiter, hat sich ganz und gar der Lösung seiner Aufgabe, dem System zu widmen. Er hat dazu umfangreiche Weisungsvollmachten, auch gegenüber dem Fachingenieur, sei es, daß dieser noch in der Fachabteilung arbeitet oder ihm auf Zeit unterstellt wird. Hier ist also eine erste Spannung zwischen dem Projektingenieur und den Fachabteilungen.

Es besteht nun die Gefahr, daß die stärksten Persönlichkeiten, die Programmleiter, einseitig werden, daß ihre Gestaltungsmittel schrumpfen. Da nun aber innerhalb der *Matrix* in einer Fachabteilung, zum Beispiel den Regeltechnikern, verschiedene Programme bearbeitet werden, bildet sich – vom Geistigen her gesehen – eine gewisse Drehscheibe. Die Projektingenieure erfahren in den Fachabteilungen, woran andere Programmleiter dort arbeiten lassen und mit welchen Lösungsmitteln. Diese Dynamik zwischen dem Leiter einer Fachabteilung, der dafür zu sorgen hat, daß ständig der neueste Stand der Technologie berücksichtigt wird, und dem für die Durchführung des Programms verantwortlichen Projekt- oder Programmleiter hat sich in all den Jahren hervorragend bewährt. Die Optimierung eines Systems ist praktisch auch hier ein gewisser kybernetischer Prozeß.

Als wir uns nun vor Jahren überlegten, wie eine solche Dynamik, für die wir bei der Realisierung von Einzelprogrammen ein gewisses Optimum in der Organisation entwickelt hatten, auch für die Organisation eines Gesamtunternehmens wirksam werden kann, stießen wir auf die in den fünfziger Jahren in Amerika entwickelte, für uns auf den ersten Blick neue, moderne Organisationsauffassung von Stab und Linie bei weitestgehender Dezentralisation. Es ist Ihnen sicherlich nicht unbekannt, daß auch große deutsche Unternehmen, wie Telefunken durch HEYNE und SEL durch ABTMEYER, solche Organisationsprinzipien schon früh aus Amerika übernommen haben.

Eine solche Organisationsform, die unterscheidet zwischen einer Entscheidungsebene (Vorstand, Präsident), einer Entscheidungsvorbereitungsebene (*headquarter*, Zentralbereich, Horizontalbereich) und einer Ebene der Entscheidungsdurchführung (*divisions*, Geschäftsbereich, Unternehmensbereich) ermöglicht die Anwendung kybernetischer Methoden zur Vorbereitung von Unternehmensentscheidungen. Sie birgt von vornherein in sich die Möglichkeit eines Spannungsfeldes zur Auf-

rechterhaltung einer dauernden Dynamik. Die *Unternehmensbereiche* sind – verglichen mit der eben geschilderten Organisationsmatrix – bei der Entwicklung eines Produktes projektbezogen. Sie sind verantwortlich für ganze Produktgruppen – von der Aufgabenstellung über die Entwicklung, Produktion bis zum Vertrieb. Sie haben eine eigene Gewinn- und Verlustrechnung. Ihre Verantwortung bezieht sich aber nur auf ihre eigene Produktgruppe.

Die Stabsebene hat in den einzelnen Zentralbereichen für das *Management* Abteilungen, die sich entscheidungsvorbereitend, koordinierend, überwachend und planend mit den Problemen aller Unternehmensbereiche zu befassen haben. Sie sind gleichermaßen die unternehmerischen Fachabteilungen für langfristige Planung, für Entwicklung, Fertigung, Produktsicherung, Betriebswirtschaft und ähnliches.

Die mögliche Dynamik einer solchen Organisation liegt nun in dem Spiel zwischen der Stabsebene und den einzelnen Unternehmensbereichen, bei der Entwicklung von Geschäftsplänen und bei der Überwachung der Durchführung der einzelnen Geschäftspläne in einer Art Leistungsmessung. Bei der Entwicklung des Unternehmensplanes zur Entscheidungsvorlage für den Vorstand hat sich nun bereits eine gewisse kybernetische Methode entwickelt, die viele Elemente der Optimierungstechnik eines Regelkreises übernommen hat. Sie werden Wörtern wie *business cycle,* Planungskreis und ähnlichen begegnen. In diesem dynamischen Spannungsfeld des Stabes, wo in den Zentralbereichen ein gewisses statisches Element mit sehr viel Sachverstand sitzt, das sehr ›weise‹ die Dynamik der Unternehmensbereiche dämpft und auf die Möglichkeit des Gesamtunternehmens ausrichtet, werden zur Entscheidungsfindung notwendigerweise eine Menge kybernetischer Hilfsmittel mit der Zeit mehr und mehr Anwendung finden.

Die wahre Führungskunst in der Zukunft wird darin liegen, daß das nicht Berechenbare mit Hilfe derartiger Methoden, die weiter zu entwickeln sind, mehr und mehr durchleuchtet wird, daß aber auch auf der anderen Seite versucht wird, mit Hilfe eines Mechanismus durch die Kinematik des jährlich neu zu erstellenden kurz-, mittel- und langfristigen Geschäftsplanes einen Zwang zum Kampf um die Zukunft des Erfolges der einzelnen Unternehmensbereiche um der Dynamik willen aufrechtzuerhalten. Zeigt sich an den Geschäftsplänen, daß ein Unter-

nehmensbereich beginnt einzuschlafen, so ist es die Pflicht eines spezifischen, in die Zukunft schauenden Zentralbereichs für langfristige Planung, zurückhaltend und leise anregend möglichst durch Fragen immer wieder den Unternehmensbereich zum Nachdenken und zur schöpferischen Arbeit anzuregen. Dieser Zentralbereich ›langfristige Planung‹ muß versuchen, Umweltmodelle für die Zukunft – bis zu zwei Jahrzehnten im voraus – in großer Variationsbreite den einzelnen Unternehmensbereichen als Maßstäbe für ihre Produktpläne zur Verfügung zu stellen.

Erhält man durch diese innere Spannungsdynamik zwischen Stab und Linie eine dauernde Aktivität und einen andauernden Expansionswillen der Unternehmensbereiche, so könnte man sich vorstellen, daß man mit der Zeit eine nahezu ideale Form des *managements*, das heißt der Entscheidungsebene, erreicht, ein *management by selection*. Die Entscheidungsebene hat dann nur noch über die angebotenen Alternativen, die bereits alle in dem ›ewigen‹ kybernetischen Regelkreis geprüft worden sind, zu entscheiden, das heißt, eine optimale Auswahl zu treffen. Ich glaube, daß es notwendig ist, die Entscheidungsvorbereitung so zu verbessern, daß schließlich nur noch verhältnismäßig gleich gute Alternativen zur Wahl stehen und daß die weniger guten möglichst bereits durch den geschilderten innerbetrieblichen Prüfungsprozeß eliminiert worden sind. Dabei müssen Störgrößen – ein Begriff der Regeltechnik –, das heißt zum Beispiel Umweltbedingungen, berücksichtigt werden, wobei in großen Unternehmen bei der Feststellung dieser Umweltbedingungen auch beispielsweise die kommenden Möglichkeiten der Psychologie, der Soziologie, mögliche Entwicklungen in der Politik und andere mitverarbeitet werden müssen. Eine Versachlichung des gesamten Entscheidungsprozesses tritt ein, und ich glaube, hier liegen noch große Möglichkeiten.

Ich glaube, das Militär hat gewußt, warum es seit mehr als hundert Jahren ein ähnliches Führungssystem – Stab und Linie – gehabt hat. Um mit preußischen Begriffen zu sprechen: Der Dienende, der nach außen nicht in Erscheinung Tretende, aber meistens vom Intellekt und auch vom Charakter her der Beste sitzt im Stab. In der Entscheidungszentrale können auch Persönlichkeiten sitzen, die weniger ›begnadet‹ sind; der Stab hat die Entscheidungen so gut vorbereitet, daß eigentlich

keine Fehlentscheidungen getroffen werden können, daß zwischen guten Alternativen gewählt werden kann.
Wenn man die kybernetischen und planerischen Möglichkeiten, die uns heute die *ratio* bietet und die auch mit Hilfe der Datenverarbeitungsmaschinen mehr und mehr zu lösen sind, in Anspruch nimmt und wenn man zusätzlich ein kinematisches Spannungsfeld zwischen der Dynamik der Unternehmensbereiche und der Statik des Stabes im Unternehmen ausbildet, dann können keine ganz großen Fehlentscheidungen vorkommen, zumindest nicht solche von der Größenordnung, wie sie sich in diesem Jahr im Ruhrgebiet und in der Landwirtschaft zeigen. Menschliche Schwächen des Mannes an der Spitze können sich auf diese Weise nicht in dem Maße auswirken, wie das oft bisher der Fall war.
Letztlich jedoch – das möchte ich immer wieder betonen – sind das alles Hilfsmittel, die man zwar ständig verbessern und verfeinern und mit denen man menschliche Schwächen mehr und mehr ausschalten kann (und so vielleicht auch einmal die Phase eines weniger guten *top-managements* übersteht). Die Frage der Führungskunst, der Ethik dessen, der zur Entscheidung berufen worden ist, bleibt aber auch hier immer erhalten.
Viele haben mich in den letzten Jahren, in denen unsere Unternehmen eine rasche Entwicklung genommen haben, als einen unverbesserlichen Techniker und Optimisten bezeichnet. Je mehr Firmen ich aber durch die vielen Reisen nach Amerika, Frankreich und England und auch durch die Zusammenarbeit in Deutschland kennenlernte, in denen moderne Verfahren bei dem Mechanismus der Entscheidungsbildung angewendet werden, um so mehr bin ich zu der Erkenntnis gekommen, daß, wenn man sich dieser modernen Methoden in einem Industrieunternehmen bedient und auch die Menschen dementsprechend auswählt, fortbildet und ›erzieht‹, dann von einer Führungskrise in der Zukunft überhaupt nicht gesprochen werden kann.
Es hat sich ein großer Wandel vom hierarchischen Prinzip zu diesem modernen Prinzip ergeben. Die deutsche Aktiengesetzgebung ist zwar für diese moderne Organisation völlig ungeeignet; sie verhindert geradezu ein modernes Führungssystem. Diejenigen, die dieses Gesetz gemacht haben, sind wohl der Auffassung gewesen, der Präsident einer

amerikanischen Aktiengesellschaft wäre eine Art Diktator. Einem Abgeordneten, der mit dieser Gesetzesnovellierung befaßt war, habe ich gesagt: *American president isn't dictatorship,* das hat nichts damit zu tun. Das ist ein Mann, der dafür sorgt, daß die bestimmte Führungskinematik zwischen Stab und Linie funktioniert, der die vielen kleinen Entscheidungen als Diktator fällt, der aber bei den großen Entscheidungen auch nur eine Stimme im *Board of Directors* hat. Es ist das Gute, daß dort bei großen unternehmenspolitischen Entscheidungen Aufsichtsrat und Vorstand zusammen beraten. Da ein Teil der Mitglieder des *Boards* meist noch in einem der Zentralbereiche arbeitet, verstehen viele amerikanische ›Aufsichtsratsmitglieder‹ schließlich zumeist mehr von den Angelegenheiten des Unternehmens als die unseren.

Ich habe andeuten wollen, welche modernen Methoden für die Unternehmensführung existieren. Wir können diese mathematischen Methoden anwenden, wir können mit ihrer Hilfe auf vernünftige Fragen vernünftige Antworten bekommen. Ein weiterer Faktor für die sinnvolle Anwendungsmöglichkeit ist die Frage nach den Menschen, die mit diesen Methoden arbeiten. Bisher haben wir genügend Menschen gefunden, die aus einem hohen Verantwortungsbewußtsein diese Modelle aufstellen, diese kinematischen, kybernetischen Beziehungen in gewisse Formeln bringen, die aber auch den Mut besitzen, ihre Formeln, die sie einmal aufgestellt haben, dauernd zu überprüfen und zu sagen: Ich habe einen Fehler gemacht.

Auf der anderen Seite ist das Ergebnis – wenn ich es jetzt weit über unsere Industrieunternehmen hinaus betrachte – doch sehr hoffnungsvoll, daß mit Hilfe dieser *soft ware* viele Dinge in unserer komplexen Welt besser vorbereitet werden können, daß die Auswirkungen vieler Entscheidungen sehr viel langfristiger übersehen werden können und daß der Mensch, indem er an der Entscheidungsvorbereitung im Rahmen dieser Regelkreise entscheidend mitarbeitet, vom Geführten zum Mitführenden gemacht werden kann. Er hat bei dieser Art der Führung nicht mehr das Gefühl eines Rädchens, das von ›oben‹ mit *objections,* die ein ›Genie‹ setzt, in den Arbeitsprozeß hineingezwungen wird, sondern er ist an der Entscheidung mitbeteiligt.

Allerdings stellt sich die Frage: Ist der Nachwuchs – von der älteren und der mittleren Generation ganz zu schweigen – zu der notwendigen

Mobilität zu bewegen; wird er sich in einer Welt zurechtfinden, die das persönliche Prestige mehr und mehr zurücktreten lassen muß? Die Probleme von Fusionen sind bekannt; ich stehe vor einem solchen Problem. Wir haben 19 Geschäftsführer in verschiedenen Unternehmen; nach der Fusion wird es nur noch drei geben. In Einzelgesprächen sind die sich aus dieser Umorganisation ergebenden soziologischen Schwierigkeiten spürbar; in der Industrie fehlt es an echten Rängen. Beim Militär können Sie auf Zeit einen General unter einem Major arbeiten lassen, er ist immer noch General. Im Unternehmen scheint jedoch etwas Vergleichbares nicht durchführbar zu sein. Die Amerikaner haben den *vice-president*, er ist nichts – und kann viel sein. Vielleicht schauen wir nur zu sehr auf diese Begriffe und haben nicht den Mut, ein paar deutsche Titulaturen dieser Art zu finden.

Wenn wir nicht den Menschen zur Bejahung von bestimmten Funktionen und nicht etwa nur zum Streben nach Positionen bringen können, dann werden diese modernen, auf rein rationaler, logischer Entwicklung beruhenden Führungshilfen nie in dem Maße Segen bringen können, wie sie das an sich vermögen, und zwar nicht nur für das Unternehmen, sondern gerade auch für die soziale Würde, für die Freiheit und für die Ethik des einzelnen. Wir sollten unsere Jugend so erziehen, daß sie die Erfüllung einer Aufgabe als das Entscheidende ansieht, dann werden die modernen Führungshilfsmittel auch vermehrt anwendbar sein.

Am Schluß meiner Ausführungen möchte ich sagen: Ich habe nie viel Zeit gehabt, die erwähnten Probleme durchzudenken, aber immer, wenn man Fragen dieser Art mit einzelnen Politikern diskutiert, kommt man zu der Überzeugung, daß, ebenso wie wir gezwungen sind, heute in der körperhaften Technik – beim Gestalten also – uns solcher Gesetze zu bedienen und ganz logisch einen Netzplan aufzustellen, wir auch denjenigen, die an der Entscheidungsvorbereitung beteiligt sind, aber auch denen, die zur Entscheidung berufen sind, klarmachen müssen, daß man bei allen Entscheidungen die langfristige Entwicklung miteinbeziehen muß. Einiges hat sich ja gebessert, wenn man an die mittelfristige Finanzplanung denkt.

Ich glaube, die große Schwierigkeit besteht darin, die geschilderten Methoden so darzustellen, daß alle – vom Theologen bis zum Politi-

ker – zu diesen Methoden Vertrauen haben. Ich habe selbst vor Jahren lange Zeit gebraucht, um die Wahrscheinlichkeitslehre zu begreifen, so daß ich damit arbeiten konnte. Um wieviel schwieriger ist es, einem mathematisch wenig Vorgebildeten klarzumachen, was Wahrscheinlichkeiten sind, was Zufälligkeitszahlen sind und ähnliches.

Wenn man sich Zeit nehmen könnte – und man sollte es –, die Vorgänge unserer Gesamtgesellschaft zu untersuchen und zu betrachten (und vielleicht werden die Volkswirte auch einmal in der Richtung die Dinge etwas anders darstellen), dann könnte man schließlich vielleicht auch die Politiker veranlassen, dafür zu sorgen, daß die Entscheidungen dementsprechend vorbereitet werden und daß sie auch ihr eigenes Handeln in den Legislaturperioden mehr und mehr auf diese langfristigen Perspektiven ausrichten.

Wir, die wir aus der Industrie kommen, könnten dadurch, daß wir diese neuen Methoden erst einmal bei uns einführen und zu gut geführten Unternehmen kommen, dann den Politikern diese Beispiele zeigen: Bei uns funktionieren diese Methoden – mit oder ohne paritätische oder nichtparitätische Mitbestimmung –, und zwar einfach deswegen, weil man der Logik der vorbereitenden Entscheidung kaum ausweichen kann. Auf diese Weise, glaube ich, können wir von uns aus auch etwas dazu beitragen, daß bei vielen Leuten die Resignation darüber, daß sie die Gesamtsituation nicht mehr zu übersehen vermögen, allmählich schwindet und man etwas hoffnungsvoller in die Zukunft einer Welt sieht, die überlagert ist von permanenten Konfliktsituationen.

Das ist regeltechnisch sehr interessant; auch dafür kann man Modelle finden, aber das ist vielleicht mehr Gedankenspielerei. Man könnte diese Probleme sehr weit durchdenken, auch gerade mit Hilfe der Mathematik. Unter dieser permanenten Konfliktsituation kann man gerade in der Politik schneller zu Entscheidungen kommen, die man sonst glaubt immer wieder verzögern zu müssen, wobei man sämtliche Einflußfaktoren vordergründig immer wieder anschaut und die Entscheidungen von dem eigenen Schicksal, wiedergewählt zu werden oder nicht, doch sehr stark abhängig macht; ich denke an Wahlgeschenke und ähnliches.

Für mich selbst ist eigentlich überraschend gewesen, daß ich von der

Physik, von der Flugtechnik, von der Regeltechnik und von den Fabrikationsprozessen her – im wesentlichen angestoßen durch meine amerikanischen Freunde –, dann, als das Unternehmen größer und größer wurde, plötzlich so viele Möglichkeiten fand, über den abstrakten Weg der Systemforschung diese Technik (diese *soft ware*) auf Führungsfragen als Entscheidungshilfen anzuwenden und dadurch manches im Unternehmen zu erleichtern.

Das ist meine Ansicht über Kybernetik in modernen Führungsfragen; und ich glaube, die Realität bietet weit mehr Anwendungsmöglichkeiten, als die meisten anzunehmen geneigt sind. Wir können jedoch nicht erwarten, daß irgend etwas ›von selbst läuft‹; die Methodik bietet aber die Chance des Sich-Selbst-Überprüfens. Die große Frage ist nun: Gibt es in dieser modernen Welt genügend Leute, die bereit sind, falsche Entscheidungen, die sie gefällt haben, zurückzunehmen, früh genug zurückzutreten und nicht erst dann, wenn das Unternehmen ruiniert ist?

Diskussion

Gustav Spengler

Mir scheint, daß das Kernproblem, das sich im Zusammenhang mit unserer Führungsdiskussion ergibt, dies ist: Wie kann man rational-analytisches Denken und methodisches Operieren mit dem verknüpfen, was Sie Verantwortung genannt haben? Und was ist das, diese Verantwortung? Von woher trägt sie sich? Woher empfängt sie ihre verbindlichen Maßstäbe? Wie erzieht man Menschen, die beides können, die differenziert zu urteilen wissen, die die neuesten Systeme und die adäquaten Methoden beherrschen, die alles das leisten, was Sie aufgewiesen haben, und die es doch nicht im Sinne von *›l'art pour l'art‹* betreiben – eine Gefahr, die groß ist, wir kennen ja Menschen dieser Art –, sondern an verpflichtende Maßstäbe gebunden bleiben – mit dem Blick auf das Ganze und mit dem Blick auf den einzelnen Menschen.

Johannes Doehring

Ich glaube, daß die Frage an uns gestellt ist, wie weit man das Vertrauen und die Verantwortung als Führender vorbereiten und stärken kann. Wenn ich Ihr Referat recht verstanden habe, Herr BÖLKOW, ist es doch so: Je mehr Aspekte von der Führung zu berücksichtigen sind, um so wichtiger wird das Vertrauen, zumal die Geführten dann auf ihrem Sektor nach Ihren Ausführungen in einem gewissen Maße selbst Führende werden, die eine bestimmte Freiheit gebrauchen. Daher würde ich sagen: Mißtrauen muß heute geradezu die Sache der Führung verfehlen. Ein gewisses Maß an Vorgabe von Vertrauen kann in einem so komplizierten Funktionskörper, wie ihn jeder Betrieb und jedes Ministerium in zunehmendem Maß darstellt, überhaupt nur die Basis

schaffen, auf der die Verbindung zwischen der notwendigen sachlichen Anforderung und jenem Maß an menschlicher Verantwortung hergestellt wird, ohne das weder das große noch das kleine Amt in einem solchen Funktionskörper ausgefüllt werden kann.

Friedrich Fürstenberg

Ich würde auch sagen, daß die Diskussion einen Kernpunkt erreicht hat, nämlich die Gegenüberstellung von Rationalität und Verantwortung. Es ist sicherlich sehr richtig, daß Herr Bölkow darauf hingewiesen hat, daß wir in der Unternehmensführung eine größere Rationalität bei der Vorbereitung von Entscheidungen brauchen. Dazu ist jede Technik zu nutzen, und auf diesem Gebiet wird es noch manche Verbesserung geben; es ist aber auch noch nicht genügend Gebrauch gemacht worden von dem, was wirklich vorhanden ist.
Es ist sicherlich sehr erfreulich, wenn man, wie Herr Bölkow betont, durchweg logisch denkende Mitarbeiter hat. Aber ich möchte mir doch eine Frage in diesem Zusammenhang erlauben – und damit komme ich auch auf das, was Herr Spengler sagte: Was ist denn eigentlich Rationalität, und wie weit trägt uns die Art von Rationalität, die die Methoden moderner Unternehmensführung kennzeichnet? Das Bedauerliche ist doch offensichtlich, daß die Rationalität in der betrieblichen Wirklichkeit immer an bestimmte, genau fixierte Teilziele gebunden ist. Das heißt, vom Ziel her bestimmen wir, was rational ist, und deshalb ist überall da, wo Zielkonflikte oder die Erweiterung von Zielen möglich sind, auch die Rationalität in Frage gestellt.
Das gilt insbesondere für die Gesamtgesellschaft, sonst könnte ich mir nicht vorstellen, wieso die Vereinigten Staaten, die die Spitze der technischen Entwicklung halten, sich gegenwärtig wahrscheinlich in ihrer größten Krise in diesem Jahrhundert befinden. Es werden doch überall ganz ungeheure Probleme aufgeworfen, und die Menschen sind nicht in der Lage, sie zu lösen. Das liegt wohl daran, daß die technische Rationalität, die die Situation von einer Zieldefinition her begreift und dann die bestmöglichen und logisch definierten Schritte zur Erreichung der Ziele zur Verfügung zu stellen sucht, offensichtlich ihre Grenzen hat.

Die gleiche Feststellung gilt auch für das Unternehmen. Es ist eine Aufgabe, die am besten durchdachten Produkt-Designs zu machen; es ist aber eine andere Aufgabe, das Unternehmen für den Wettbewerb stark zu machen, etwa dadurch, daß man die Liquidität möglichst groß hält; und es ist eine dritte Aufgabe, die besten Leute für das Unternehmen zu engagieren und dafür zu sorgen, daß diese Mitarbeiter bleiben. Es gibt technische, wirtschaftliche, soziale Maßstäbe. Wofür soll man sich entscheiden? Für dasjenige, für das man sich entschieden hat, gibt es dann auch entsprechende Rationalitäten.

Wir können das Grundproblem vor uns selbst nicht dadurch vertuschen, daß wir von einer globalen Rationalität ausgehen und glauben, daß es zu ihrem Erreichen ganz generelle Methoden gibt, sondern wir müssen uns immer an die Zielbindung der Rationalität halten. Da liegt auch meiner Ansicht nach das eigentliche Führungsproblem. Selbstverständlich habe ich es leichter, wenn ich mich als Führender darauf verlassen kann, daß sich meine Mitarbeiter gemäß der Zielsetzung rational verhalten. Dennoch bleibt ein entscheidendes Problem: Wie komme ich zur Auswahl und Gewichtung der Ziele?

Es wurde der Terminus *management by selection* genannt. Herr Bölkow ging davon aus, daß die Besten im Stab sitzen. Ich weiß nicht recht, ob man das so generell sagen kann. Wahrscheinlich sitzt der Beste im Hinblick auf die zu bestimmende Art von Rationalität im Stab, aber wenn die Personen der Entscheidungsebene nicht solche Ziele auswählen, die nicht nur vom Standpunkt des Mathematikers als vernünftig akzeptiert werden, sondern auch vom Standpunkt des Mitarbeiters – der Mensch ist ja immer noch etwas mehr als lediglich ein Funktionsträger im Betrieb –, dann wird alle Rationalität auf der untergeordneten Stufe nicht helfen. Ich möchte im Gegenteil behaupten, daß die Superrationalität in einem betrieblichen Bereich unter Umständen die Irrationalität des Ganzen außerordentlich vergrößern kann.

Gerade die Flugzeugindustrie bietet dafür ein Beispiel. Es existieren die großartigsten technischen Projekte; dennoch ist unsere Flugzeugindustrie trotz staatlicher Subventionierung in einem beklagenswerten Zustand. Es gibt außer den zwei oder drei größeren, zu denen ja das Unternehmen von Herrn Bölkow gehört, noch einige kleine, eigent-

lich nicht konkurrenzfähige Unternehmen. Es ist zu fragen, wie wir uns auch vom wirtschaftlichen Standpunkt aus gegenüber den Amerikanern mit ihrer weitaus größeren Leistungsfähigkeit behaupten können.
Das eigentliche Führungsproblem beginnt doch jenseits der Zubringerdienste von Experten, und dabei muß man sich in der Tat fragen: Wie ist es möglich, solche Ziele zu wählen, die situationsadäquat sind, die eine Chance auf Verwirklichung, auf Zustimmung haben, die es ermöglichen, daß der riesige Apparat von Rationalität sich nicht vergeblich in Bewegung setzt. Wenn wir nämlich nur eine ›Rationalisierungsmühle‹ haben, die von einer Reihe von Mathematikern, Physikern, Soziologen, Psychologen und sonstigen Fachleuten in Gang gehalten wird, werden wir trotzdem unter Umständen nur um so größere Konflikte bekommen, dann nämlich, wenn wir uns nicht ganz klar darüber werden, was wir mit all den Ratschlägen und Ausarbeitungen wollen.
Ich glaube, daß hier in unserer Zeit das eigentliche Problem liegt, daß man sich nicht mehr ganz im klaren darüber ist, was man mit diesen ›wunderbaren‹ Techniken will. Sicherlich kann der Techniker immer wieder sagen: Wir wollen das beste Flugzeug, den besten Senkrechtstarter und so weiter. Das mag noch im Einzelbetrieb eine annehmbare Maxime sein, aber sobald man zu den Problemen der Gesamtgesellschaft kommt, nützen so vage Aussagen überhaupt nichts; dann geht es um andere Dinge, um praktikable Maximen für den handfesten Interessenausgleich. Herr ERNST könnte wohl auch darüber berichten, wie schwierig es ist, gesamtgesellschaftliche Ziele zu definieren.

Ludwig Bölkow

Ich bin der Meinung, daß die innere Abwehrstellung gegen die Rationalität ein Erzübel unserer Zeit ist. Zunächst möchte ich auf den Beitrag von Herrn SPENGLER antworten. Die Mechanik und die Logik der geschilderten Systeme entwickeln sich – auch im Unternehmen – laufend weiter. Sicherlich muß ich zunächst meine Ziele, und zwar nicht nur meine wirtschaftlichen, definieren. Ich muß mich fragen: Was sind wir als Unternehmen im Staat? Was sind wir als Teil eines Organis-

mus? Bei der Beantwortung dieser Fragen kann durchaus auch die Logik zu Wort kommen.

Sie können mit all diesen kinematischen Methoden und Verfahren und dergleichen nicht den wohl nie zu erfassenden Menschen erdrücken oder mechanisieren; Sie können ihn aber immer wieder anregen zu fragen: Ist das richtig? Sie können ihn das Wissen davon lehren, daß es Dinge gibt, die er mit seinen Augen, mit seiner Erziehung und Bildung nicht übersehen kann. Sie können heute nicht die gesamte Physik übersehen; Sie können heute nicht sehen, in welche Richtung die bevölkerungspolitische Entwicklung auf sehr lange Zeit gehen wird; aber so vieles andere ist schon möglich, und man kann immer mehr lernen. Wir können die Erfassung der gesamten Daten und deren Verarbeitung verbessern, und wir können Methoden verbessern, so daß wir uns schließlich immer mehr nicht einem bestimmten Ziel, aber einer Linie, die zu einem fortwandernd sich bessernden Ziel führt, nähern.

Wenn wir den Staat und die Verwaltung betrachten, so ist es doch so, daß die Ausbildung der Mehrzahl derjenigen, die heute im Staat in der Entscheidungsvorbereitung sitzen, bei aller Erziehung zum Abstrahieren, zum Beispiel bei den Juristen, doch nicht so weit ist, daß sie bereit sind zu erkennen, daß sie selbst lernen müssen, die Dinge anders zu betrachten. Sie müßten erkennen, daß die Entwicklung in Staat und Gesellschaft nicht ein Verwaltungsprozeß ist, sondern ein sich ›ewig‹ erneuernder, sehr komplizierter, teilweise von bestimmten Gestaltungskräften abhängender, aber organischer Prozeß.

Letztlich ist der Einzelmensch indeterministisch, aber er benimmt sich doch sehr entsprechend gewissen *Hüllkurven,* denn wenn man bereits fünfzig Minuten nach Durchgabe der ersten Wahlresultate ausrechnen kann, wie die Wahl ausgehen wird, dann nimmt man an, daß die Menschen sich alle sehr ähnlich verhalten, daß sie, ohne sich dessen bewußt zu sein, sehr geneigt sind, ihr Verhalten in *Hüllkurven, in Trends* und ähnliches einzuordnen. Man kann sehr viel von dem wahrscheinlichen Verhalten erfassen, wenn man auch nur einige Meßpunkte, einige Informationen kennt. Aber das führt zu einer etwas an der Grenze des Themas liegenden Betrachtung.

Im Hinblick auf den Begriff der Verantwortung möchte ich betonen: Es mag sicherlich Entscheidungen gegen die Ergebnisse aller Entschei-

dungsvorbereitungen geben. Aber derjenige, der entscheidet, muß konfrontiert werden mit dem, was heute an rationaler Erkenntnis möglich ist; auf diese Weise würden sicherlich sehr viel weniger Fehlentscheidungen getroffen, die Führenden würden zu gewissen Entscheidungen geradezu gezwungen. Jedenfalls muß sich der ›Mann an der Spitze‹ später zu einer Fehlentscheidung bekennen und dann die Konsequenzen ziehen, oder es muß ihm auferlegt werden, die Konsequenzen zu ziehen, und zwar möglichst frühzeitig, wenn man durch minutiöses Messen und Verfolgen erkennen kann, daß das Unternehmen oder der Staat in die falsche Richtung geführt wird. Das bedeutet Leistungsmessung, den Vergleich der Ergebnisse und die Bestimmung des *Trends*. Das Entscheidende ist, daß man – mathematisch gesprochen – nicht die Kurve, sondern ihren Gradienten verfolgt und früh die Richtung erkennt.
In unserer Zeit, die so ›groß‹ ist, in der so viele Menschen leben, die so komplex ist – ›wertpolitisch‹ gesprochen – und in der die menschliche Existenz von so vielen Dingen abhängt, sind wir in unserer Entscheidungsbreite außerordentlich eingeengt. Diese Dinge, die uns einengen, sind aber erfaßbar, sie sind mit diesen modernen Methoden sehr viel besser zu durchleuchten, und wir könnten vor ganz großen Fehlentscheidungen bewahrt werden, wenn man nur allgemein den Mut besäße, sich dieser modernen Hilfsmittel zu bedienen. Wir werden immer wieder große ›Pleiten‹ erleben, wir werden selbst große Fehler machen. Aber ich möchte dafür plädieren, daß das, was mit der *ratio,* mit der Logik heute möglich ist, angewendet wird. Sie setzen sich in ein Auto, das ist auch ein Produkt der Logik. Und wir können die Menschen in Biafra nur ernähren, wenn wir Flugzeuge benutzen.
Die Lösung des Problems der deutschen Flugzeugindustrie, Herr FÜRSTENBERG, ist wesentlich abhängig von staatlichen Entscheidungen. Die größte amerikanische Firma hat zu 60 v. H. Staatsaufträge. Vor zwei Jahren waren es einmal 50 v. H., jetzt liegt die Quote schon wieder bei 60 v. H. Diese Entwicklung ist auch eine Frage des Willens der gesamten Gesellschaft, ob sie nämlich das Flugzeug als allgemeines Verkehrsmittel benutzen will.

Wolfgang Eichler

In der Diskussion ist die Frage angeklungen, ob man diese Art der Führungsmethodik, wie sie Herr Bölkow uns hier entwickelt hat, auch auf andere Bereiche übertragen kann. Ich möchte einmal eine ähnliche Frage stellen: Läßt sich die Führungsmethodik auch auf Betriebsbereiche übertragen, die die Entscheidungen ausführen? Läßt sich denken, daß eine solche Methodik – wenngleich wohl in abgewandelter Form – in der Fertigung anwendbar ist, und zwar dort, wo nicht lediglich das Arbeiten der Maschinen von Menschen kontrolliert wird, sondern wo Menschen tatsächlich ausführende Tätigkeit verrichten? Das ist eines der Probleme, mit denen wir uns beschäftigen, nämlich den Menschen an seiner Arbeit so zu interessieren, daß er sieht, in welcher Weise er sie mitgestalten kann.
Aus Ihrer Schilderung ist deutlich geworden, daß er in der mittleren oder oberen Ebene in der Tat bei dieser Führungsmethode mitgestaltet. Die Frage ist aber, ob sich das auf dem unteren *level* in abgewandelter Form auch erreichen läßt. Das ist eines der großen sozialen Probleme, vor denen wir stehen.

Ludwig Bölkow

Wir sind in unserem Unternehmen dabei, diese Unternehmensbereiche aufzubauen. Auch in Amerika bei Boeing wird für die Organisation der großen Firma von ungefähr 120 000 Menschen diese Methode – *staff and line* – verwendet, das heißt zum Beispiel, der Leiter der *division,* des Unternehmensbereiches *commercial airplane* hat sich einen Stab aufgebaut und darunter in der Linie die verschiedensten Produktionsbereiche. Ich habe einmal diesem Herrn gesagt: »Du hast eine rationale Organisation, Du hast Dein Ziel, Du kannst doch jetzt ›marschieren‹.« Da antwortete er: »Auch ich muß laufend entscheiden. Ich brauchte jemand, der mir die Garantie gibt, daß das, was von unten vorgeschlagen wird, abgestimmt ist – einmal auf die Ziele der gesamten *commercial airplane division* und zweitens, daß das durchdacht ist vom Funktionellen, vom Fach her, denn ich bin nicht mehr in der Lage, die einzelnen Vorlagen zu übersehen oder zu prüfen.«
Ich habe einem früheren deutschen Verteidigungsminister einmal vor-

geschlagen, dieses Organisationsprinzip teilweise zu übernehmen: Es hätte der Posten eines Vertreters, eines Staatsministers, zur Entlastung des Ministers geschaffen werden sollen und ein Stab mit zwanzig, dreißig Experten. Ich fand einen solchen Stab bei Herrn McNamara, ich fand ihn bei Herrn Messmer in Frankreich; in letzterem sitzt eine Anzahl (ungefähr fünfundzwanzig) von zumeist Polytechnikern mit ihrer vorzüglichen Ausbildung, das heißt ein kleiner Stab, der sich von dem inneren Verwaltungszwang der Ministerialbürokratie abhebt.
Das sind nicht die in jeder Hinsicht besten Kräfte – wie Sie auch sagten, Herr Fürstenberg –, es sind die besten in einer bestimmten Richtung, des Dienens, des Vorbereitens. Sie sind mit all ihrem Wissen und planendem Denken oft durchaus unfähig, eine *division* zu führen.
Ich habe mich immer wieder gefragt, Herr Eichler, wie man dem Arbeiter das Gefühl geben kann, daß er nicht nur ein ›ausführendes Rädchen‹ ist. Da gibt es einmal die bei uns in Deutschland noch sehr wenig gepflegte Methode – wir haben sie bisher bei uns auch noch nicht eingeführt, werden es aber demnächst tun –, die Entscheidungen von ›oben‹ ›unten‹ bekanntzugeben und zu begründen, warum sie gefällt wurden, und zwar in einer Sprache, die der Arbeiter versteht.
Zum anderen habe ich in den USA gesehen, daß das betriebliche Vorschlagswesen auf der ausführenden Ebene eine weitaus größere Rolle spielt als bei uns. Die Boeing 747, diese Riesenpassagiermaschine, die Sie in den nächsten Jahren in Europa sehen werden, war im Entwurf 15 000 Pfund zu schwer. Daraufhin hat man die an dem Flugzeug Arbeitenden dazu aufgerufen, Vorschläge hinsichtlich Materialeinsparungen zu machen, und man hat 1300 Vorschläge erhalten, von denen bisher 700 überarbeitet worden sind. Bisher hat man auf diese Weise fast die 15 000 Pfund einsparen können. Weit über die Hälfte der Vorschläge kam nicht von den eigentlichen Flugzeugkonstrukteuren. In Amerika versteht man es, im innerbetrieblichen Bereich die Menschen ganz anders anzusprechen – in dieser so sehr auf *job description* und auf die Frage: *»What does he make?«* eingestellten Gesellschaft.
Ich stelle mir immer wieder die Frage, wie man möglichst alle Mitarbeiter an ihrer Arbeit und am Unternehmen interessieren kann. Deswegen halte ich auch überhaupt nichts vom ›Vermieten‹ von ›Arbeits-

kräften‹. Wenn wir in der heutigen Industrieführung unsere Mitarbeiter so auffassen, dann werden wir keinen Erfolg haben, dann fehlt das, was jenseits des Rationalen liegt, nämlich die gesamte ›intuitive Musik‹ eines Unternehmens. Aber eine endgültige Lösung dieses Problems habe ich auch noch nicht gefunden. Dazu müssen noch viele Überlegungen angestellt werden, nicht zuletzt von Theologen und Psychologen.
Ich bin der Ansicht, daß auch jemand von außen zwar nicht mitbestimmen, aber der Unternehmensführung wichtige Gesichtspunkte bringen kann, nämlich positive Störgrößen in unserem Regelkreis. Aber er muß etwas von den Dingen verstehen, er muß uns die Welt von 1980 mit malen helfen. Ein solcher Außenstehender könnte zum Beispiel beschreiben, wie dann das Verhältnis vom Arbeiter zu seiner Arbeit aussehen würde. Die Unternehmensführung kann sich dann überlegen, ob ihre Ziele in diese Richtung modifiziert werden müssen. Gesprächsteilnehmer dieser Art habe ich bisher noch nicht gefunden. Meistens wird die Welt von morgen nur nach taktischen Gesichtspunkten dargestellt.

Ludwig Vaubel

Sie haben das betriebliche Vorschlagswesen angesprochen. Wir alle sind es bisher gewöhnt, auf diesem Gebiet auf das zu warten, was von den Mitarbeitern kommt. Sie haben es hingegen aus amerikanischen Erfahrungen formuliert als das Stellen von Aufgaben an den Mitarbeiter und das Erwarten von Antworten. Ich glaube, das wäre ein Akzent, der bei diesem Problem wesentlich weiterführt.

Wolfgang Michalski

Mit großem Interesse – um nicht zu sagen: mit einigem Neid – bin ich den Ausführungen über Ihre Möglichkeiten gefolgt, Herr BÖLKOW, ständig moderne kybernetische Denkmethoden und Datenverarbeitungsanlagen der letzten technologischen Entwicklungsstufe einsetzen zu können. Sie sagten gleichzeitig, es wäre von Ihrer Seite aus wünschenswert, wenn die moderne Wirtschaftswissenschaft, insbesondere

im Hinblick auf die Fragen der Unternehmenspolitik, ähnliche Wege beschritte. Ich würde meinen, daß dies ebenfalls für die Beschäftigung mit den gesamtwirtschaftlichen beziehungsweise wirtschaftspolitischen Problemen gilt. Denn wenn die langfristige Unternehmensplanung operational und effizient gestaltet werden soll, setzt dies die Kenntnis des mutmaßlichen gesamtwirtschaftlichen Datenkranzes voraus.
Was Ihre Kritik an dem heutigen Stand der Wirtschaftswissenschaft anbetrifft, geht meine Meinung nun dahin, daß von seiten der Wirtschaftspraxis das Angebot dieser Wissenschaften noch gar nicht hinreichend aufgenommen wird. Eine erste Ursache hierfür mag darin liegen, daß es in der Praxis häufig an der notwendigen Information darüber mangelt, was heute mit den modernen Methoden der Wirtschaftswissenschaft lösbar ist. Ein zweiter Grund dürfte nicht zuletzt aber auch darin liegen, daß Rationalität in gewissen politischen Entscheidungsgremien bei uns möglicherweise gar nicht gefragt ist, weil rationale Programmierung politischer Interventionen immer auch dazu beiträgt, Fehlentscheidungen aufzudecken, beziehungsweise Ideologien und reine Interessenstandpunkte bloßzustellen.
Ich will Ihnen einige Beispiele nennen: Das Hamburgische Welt-Wirtschafts-Archiv hat bereits Ende 1965 alternative Rechnungen für eine mittelfristige Finanzplanung in der BRD vorgelegt, aus denen unzweifelhaft abzulesen war, daß all das, was man in der Finanzpolitik im Jahre 1966 getan hat und was dann schließlich zur Krise führte, nicht hätte geschehen dürfen. Obwohl diese Arbeit Ende 1966 auch vom Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung aufgegriffen worden ist, hat sie auf die politischen Entscheidungen sicherlich kaum Einfluß gehabt. Wir haben diese Rechnungen nunmehr bis 1975 fortgeführt und mußten erleben, daß sich ein bestimmtes offizielles Gremium, das den Auftrag für diese Arbeit gegeben hatte, mit der Veröffentlichung rund ein Jahr Zeit ließ.
Neben der Tatsache, daß politisch allzu brisante wirtschaftswissenschaftliche Studien eher als störend denn als nützlich empfunden werden, kommt hinzu, daß der Trend zur operationalen Programmierung, zur Rationalisierung der politischen Entscheidung von seiten der Wirtschaftswissenschaften immer noch nicht in dem Maße forciert

wird, wie es sein könnte, weil die Ausbildung an der deutschen Universität darauf kaum abstellt. In der Regel besteht für den Studenten weder die Pflicht, einige Semester Mathematik zu hören, noch werden im normalen wirtschaftswissenschaftlichen Studium Entscheidungsmodelle diskutiert. Darüber hinaus spielen nicht einmal bei den Betriebswirten – bei den Volkswirten erst recht nicht – Führungsfragen im heutigen wirtschaftswissenschaftlichen Studium eine entscheidende Rolle.

Ludwig Bölkow

Unsere Wirtschaftswissenschaft ist – was die Betriebswirtschaftslehre angeht – bei den Kenntnissen der zwanziger Jahre stehengeblieben. Noch heute glauben diejenigen, die Schüler des berühmten Professors waren, sie wären etwas Besonderes; sie haben aber nicht weitergearbeitet. Diese Entwicklung ist sicherlich sehr stark bestimmt worden durch die Geschehnisse nach 1933, unter anderem, daß Leute wie Professor SCHLESINGER, nach Amerika gingen. Er hat in Boston am *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) das Wirtschaftsingenieurstudium eingerichtet, das Vorbild geworden ist für die Ausbildung des Wirtschaftsingenieurs, für die Kombination von Betriebswirtschaft und Technik. Die Bedeutung dieses Studienganges wurde von Herrn SLOAN erkannt, der dann diese Stiftung gleichen Namens geschaffen und eine Art ›Kontaktstudium‹ eingeführt hat. Ich hörte von Herrn VAUBEL, daß etwas Ähnliches jetzt im Rhein/Ruhr-Gebiet im Entstehen begriffen ist, das heißt also, daß Diplom-Kaufleute und andere, die bereits etliche Jahre Praxiserfahrung mitbringen, mit den neuen Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre und mit all den modernen Entscheidungshilfen vertraut gemacht werden.
Wofür wir kämpfen müssen, ist, daß von denjenigen, die entscheiden, erkannt wird, wie außerordentlich wichtig diese Entscheidungshilfen sind. Wir haben die in der Politik Entscheidenden gewählt, und daher müssen wir uns auch mit ihnen auseinandersetzen. Das ist der Preis, den wir für die Meinungsfreiheit zu zahlen haben. Hier zeigt sich auch ein ›ewiges‹ Spannungsfeld. Jeder will seinen ›Stuhl‹ halten und taktiert meist entsprechend vordergründig. Aber wir müssen auch so ratio-

nal sein, den Menschen in seiner Schwäche zu erkennen und dafür zu kämpfen, daß diese Dinge, die richtig sind, mit der Zeit geschehen.

Hermann-Josef Wallraff

Es wäre interessant – im Anschluß an Herrn MICHALSKI –, all die Determinanten des antirationalen Affektes aufzuzählen, die in die Betriebswirtschaftslehre hineinwirken; ich würde, da ich zu den geistigen Enkeln SCHMALENBACHS gehöre, mich gern daran beteiligen. Es dürfte im letzten ein uraltes Problem sein. Als die Griechen Führung mit *Kyberneia* bezeichneten, hatten sie schon die Spannung vor sich: Handelt es sich um einen rationalen Vorgang oder gibt es Grenzen des Rationalen?

Ich würde an Herrn FÜRSTENBERG anknüpfen und sagen: An sich ist Rationalität sicher eine Kategorie des zweiten Rangs; sie setzt die Zielkollision voraus. Aber auch dann bleibt noch die Frage gestellt, wo sind ihre Grenzen? Denn wenn ich das Ziel klar gewählt habe, bleibt ja immer noch die Tatsache bestehen, daß bezüglich der zu wählenden Verfahren rein technische Auseinandersetzungen und daß erst recht hinsichtlich der Wertbesetzung der gewählten Verfahren Alternativen möglich sind, die ich allein durch rationales Kalkül nicht lösen kann, so daß immer wieder Führungskunst als nicht rationalisierbare Fähigkeit aufgerufen wird. Ich muß dann nämlich die einzelnen Verfahrensalternativen abwägen im Hinblick auf die Wertgehalte der einzelnen Verfahren; ich muß die ausfallenden Möglichkeiten würdigen.

Im ganzen ist das Entscheidungsfeld – im Anschluß an die moderne Mathematik und die Regeltechnik – sehr viel enger, als wir bisher angenommen hatten. Das Entscheidungsfeld wird so eng, daß insofern gute Chancen gegeben sind, daß Ihre Formulierung, Herr BÖLKOW, realisiert werden kann: Der Stab hat die Aufgabe, den Letztentscheidenden nur vor zwei gute Möglichkeiten zu stellen, dann können so dramatische Fehlentscheidungen, wie wir sie in der Welt beobachtet haben, kaum noch vorkommen. Ich würde sagen, darin liegt eine große Leistung der Rationalität, daß sie das Irrationale auf eine ungefährliche Bandbreite einengt.

Werner Ernst

Herr Bölkow, ich unterstelle, daß die geschilderten Methoden im wirtschaftlichen Bereich so nützlich sind, wie Sie es darstellen. Meine Frage ist nun aber, inwieweit man diese Methoden wirklich auf alle Bereiche, insbesondere bei Führungsaufgaben im Bereich der öffentlichen Verwaltung und der Politik, übertragen kann. Daß man da manches tun kann, ist meine Meinung; man kann vieles durchsichtiger machen als heute. Ich bin auch für die Stabsmethode. Aber wieweit hilft das? Es geht doch im öffentlichen Bereich weitgehend um Wertungsentscheidungen, und zwar um Wertungsentscheidungen nicht der heutigen, sondern der künftigen Generation, deren Wertungen wir nicht kennen.

Ein praktisches Beispiel ist der Stadtplaner, der von seiner Aufgabe her die Stadt für das Jahr 2000 baut, denn solange stehen die Häuser und Straßen aller Wahrscheinlichkeit nach; ein weiteres Beispiel ist derjenige, der einen regionalen Entwicklungsplan aufstellt; er macht diesen Entwicklungsplan für das Jahr 2000. Was können wir ihm mit den besten kybernetischen Methoden mitgeben? Wir können ihm höchstens die Kenntnis mitgeben, welches das wirtschaftlichste Modell ist. Wenn wir bei dem Beispiel der Stadt bleiben, fragt es sich, ob die künftige Generation dieses wirtschaftlichste Modell will oder ob sie nicht sagt, selbst wenn es unwirtschaftlich ist, möchten wir eine andere Stadt als die wirtschaftlichste haben, weil sie uns einfach nicht gefällt, weil unser Lebensgefühl anders ist.

Ich fürchte, daß uns hier die Kybernetik nicht weiterhilft; der Stadtplaner wird letzten Endes ohne diese Hilfsmittel über das entscheiden müssen, was er will. Ein guter Teil des Streites mit der jungen Generation beruht doch darauf, daß sie von einem völlig anderen Erlebnishintergrund und von völlig anderen Denkvorstellungen ausgeht. Insofern weiß ich nicht, ob die Kybernetik uns weiterhilft.

Dazu kommt, daß die in der Politik und in der Verwaltung Führenden nicht nur feststellen wollen, welches das optimale Modell ist, sondern sie wollen das von ihnen Angestrebte durchsetzen. Sie werden selbst ein einfaches konstatierendes Ergebnis nicht als das Ziel ihrer Tätigkeit hinstellen, sondern sie werden sagen, selbst wenn das so ist,

wollen wir das aber anders. Jeder will versuchen, möglichst viele Anhänger für sein Ideal zu bekommen, und er wird sich dann bemühen, es anders zu machen, als die beste registrierende Methode es darstellt.
Ich bestreite nicht, daß man mit Ihrer Methode vieles transparenter und besser machen kann als heute, insbesondere in der Staatsverwaltung. Aber die echte Führungsentscheidung im politischen, im Verwaltungsbereich bleibt – weil eine wertende Entscheidung – meiner Ansicht nach immer eine Sache der Begabung der führenden Persönlichkeiten; sie bleibt immer ein großes Ungewisses, für das es – meiner Ansicht nach – eine rationale Antwort nie geben kann, weil wir nicht wissen, wie die Generation von morgen, für die wir ja heute planen müssen, sich wertend in diese Welt hineinfindet.

Ludwig Bölkow

Ein Komponist ist nicht mit der Tatsache gegeben, daß er sich entschließt, Komponist zu werden und Noten zu schreiben. Hier kommen wir wieder auf die Fähigkeit des Lernens und des Sich-Bildens, das heißt der Komponist schafft sich mit der Zeit so viele Werkzeuge und Möglichkeiten, daß er immer besser und schöner gestalten und komponieren kann.
Nun zu dem Beispiel der Stadtplanung: Wenn ich an die neuen Satellitenstädte, wie zum Beispiel an Bremens Neue Vahr oder München-Perlach denke, so verstehe ich vollkommen, daß die Menschen so etwas ablehnen. Wo ist da noch etwas von der *urbs,* von einem Spannungsfeld, wo werden die Menschen da noch zu einer Gemeinschaft zusammengeführt und dergleichen?
Gerade als jemand, der in der Verwaltung führend tätig ist und eine neue Stadt bauen will, sollte man sich überlegen, daß dazu zwar nicht Mathematik, wohl aber geistige Disziplin notwendig ist, daß man fragen muß, welches sind die Bedingungen einer Stadt? Was will man in der Stadt? Will man dort nur wohnen, oder will man dort sein Leben gestalten? Das alles müssen die Stadtplaner und die Architekten aufschreiben, das heißt die Ziele und Wege und wie man sie erreichen kann. Zu berücksichtigen sind außerdem noch soziologische und psychologi-

sche Faktoren – auch Wertfaktoren, die man noch einfügen kann. Wir sind dabei, das mit dem Begriff *human engineering* in unserem Regelkreis zu berücksichtigen. Das ist für uns sehr wichtig. (So werden zum Beispiel die Stress-Probleme des Piloten, der eine Panzerabwehrrakete steuert, mitberücksichtigt werden müssen.)
Die Führenden müssen eine weite Bildung besitzen und müssen versuchen, mit vielen Menschen darüber zu diskutieren, was zu einer Stadt gehört. Es ist nicht ausreichend, für die Kanalisation zu sorgen und Straßen für die heutige Automobilzahl zu schaffen, sondern es ist erforderlich, weit vorauszuschauen und das mitzuberücksichtigen, was die Jugend möglicherweise will.
Ich möchte aber bezweifeln, daß die Jugend ein ganz anderes Lebensgefühl hat. Die Jugend klagt nur darüber, daß keine Konsequenzen aus erkannten Mißständen gezogen werden. Das ist die entscheidende und größte Führungskrise, die wir wohl überhaupt haben. Herr GERSTENMAIER redet beispielsweise seit langem davon, die Wahlen in den Kommunen und in den Ländern auf einen Termin zusammenzulegen, damit die Politiker etwas mehr Zeit für ihre politische Arbeit und für etwas mehr Nachdenken haben.
Der Mensch ändert sich meiner Ansicht nach nicht so sehr, aber das müssen die Psychologen besser wissen. Es war die größte Erschütterung meines Lebens, als ich in der Universität von Tel Aviv die Essener-Schriften sah und als mein Begleiter mir das kleine Tonröhrchen als Gastgeschenk übergab, das die Essener-Schriften und deren Übersetzung enthält. Ich habe die Schriften dann gelesen. Wir erstreben heute das Ideal, das diese Menschen vor 2000 Jahren hatten, und wir sind ihm eigentlich nicht viel nähergekommen. Also ist im Grunde der Mensch in vielen Dingen gleich geblieben, er hat sich nur im Hinblick auf viele Zivilisationserscheinungen langsam ›verbessert‹.
Um noch einmal auf das Problem der Stadtplanung zurückzukommen: Ich fühle mich in München wohl, weil ich in München ein urbanes Lebensgefühl haben kann. Das Gegenteil sind vielfach die neuen Vorstädte; aber viel schlimmer sind die *suburbs* der Amerikaner. Dort reiht sich oft Holzhaus an Holzhaus über eine Entfernung von 20 km; in zehn Jahren wird man von Hollywood bis San Diego durch ein Häusermeer ohne Zentrum, ohne Spannungsfeld fahren können. Auch

die Verkehrsprobleme sind nicht gelöst und werden ohne neue Methoden nicht gelöst werden können.
Und da wird nun daran gezweifelt, ob es, wie Herr WALLRAFF sagte, möglich ist, auch bei diesen Zukunftsentscheidungen die Entscheidungsbreite nur noch auf einen ganz engen Bereich zu verengen; da ist dann Entscheidungskunst notwendig. Aber das muß beeinflußt werden.
Ebenso wie der Komponist mit der Zeit die Instrumente geistig hört, die er in der Komposition verwendet, ebenso wie er weiß, wie sie klingen werden, ebenso steigern sich die Fähigkeiten, rational und mit diesen Methoden zu arbeiten, wenn man das als geistige Disziplin häufiger übt. Es wäre beispielsweise zu wünschen, daß ›gestandene Männer‹ in *re-trainings* oder in einem Kontaktstudium mit diesen Dingen vertraut gemacht würden.

Ludwig Vaubel

Ich möchte noch einmal auf die beiden großen Komplexe hinweisen, die das Ganze durchzogen haben: Auf der einen Seite wurden die Möglichkeiten des Rationalen gezeigt, die Möglichkeiten, aus der Perfektionierung der Technik zu gewissen Hilfen zu kommen; es wurde aber auch die Gefahr deutlich, daß wir mit dieser Perfektionierung der Technik in Abhängigkeiten geraten, die wir dann kaum noch beeinflussen können, weil sie sozusagen als eine Verkrustung unser ganzes Leben durchziehen.
Auf der anderen Seite wird »der nie zu begreifende Mensch«, wie Herr BÖLKOW formulierte, sichtbar. Es ist sicher richtig, daß ein entscheidender Antrieb für die Unruhe heute daher kommt, daß nichts oder zu wenig geschieht, daß aus erkennbaren Notwendigkeiten keine Konsequenzen gezogen werden. Aber es bleibt am Ende auch immer wieder die große Frage offen, ob der nie zu begreifende Mensch sich mit der Rationalität, die hier angeboten wird, wirklich zufriedengibt. Ich glaube, auch von dieser Frage her ist ein Teil der Unruhe zu sehen, die wir heute erleben.

Hanns Martin Schleyer

Führung in der Wirtschaft

I.

Zur Einführung – Aspekte des Referates

Angesichts des weiten Spannungsbogens in der Größe der Unternehmen, der unterschiedlich strukturierten Wirtschaftszweige mit sehr verschiedenen Problemen möchte ich von vornherein betonen, daß ich nicht in Anspruch nehmen kann, für die gesamte Wirtschaft Gültiges zu sagen. Andererseits glaube ich aber, daß das Thema einige Aussagen zuläßt, die nicht nur für die Führung von großen Unternehmen gelten, sondern für weite Bereiche der Wirtschaft beziehungsweise des Unternehmertums.

In meinem Thema möchte ich insbesondere folgende Aspekte ansprechen: In der umfangreichen Literatur zur Unternehmensführung werden eine Vielzahl von Aufgaben aufgezählt, die sich in der Unternehmensführung gleichsam bündeln. Dabei werden im wesentlichen immer zwei Funktionen mit unterschiedlichen Begriffen angesprochen, so etwa die wirtschaftliche Zielsetzung und die soziale Verpflichtung, das auf die Märkte ausgerichtete Außenverhältnis und das auf die Belegschaft bezogene Innenverhältnis.

Parkinson hat ja die alte Weisheit neu entdeckt, daß bürokratisch aufgebaute Organisationen mit sich selbst so beschäftigt sein können, daß sie zu ihrer Existenz gar kein Außenverhältnis mehr benötigen, sie begnügen sich mit der Idylle des Innenlebens. Auch in großen Wirtschaftsunternehmen besteht immer die Gefahr einer bürokratischen Aufblähung; sie wird aber durch ein sehr hartes Kontrollprinzip auf ein Minimum reduziert, wenn wir auch zugeben, daß uns die harte

Auseinandersetzung mit den jungen Industrienationen, die in diesem Bereich noch unverdorben sind, oder etwa die – teilweise – heilsamen Folgen einer Rezession, wie wir sie 1967 erlebt haben, wesentlich geholfen haben, Rankenwerk abzubauen und wieder mehr auf die eigentlichen Unternehmensziele, die vielen manchmal nicht mehr so ganz klar sichtbar waren, zu sehen. Durch die dauernde Überprüfung der Effektivität einer Leistung am Maßstab des Unternehmenserfolgs, das heißt insbesondere der Rentabilität, erfolgt die Ausrichtung.

Mit welchen Begriffen man auch die genannten Funktionen theoretisch herausarbeiten mag, wichtig erscheint mir, daß die beiden entscheidenden Akzente zum Ausdruck kommen, nämlich der ökonomische sowie der soziale und personale Akzent der Unternehmensführung.

Ich möchte diesen Gesichtspunkten noch einige weitere hinzufügen, die in zunehmendem Maße Bedeutung für die Unternehmensführung gewinnen: Einmal ist das die stärkere Abhängigkeit von den politischen Entscheidungen. Man könnte hier insgesamt vom ordnungspolitischen Aspekt sprechen. In engem Zusammenhang damit steht ein weiterer Bezugspunkt, nämlich die überbetriebliche Interessenvertretung; hier handelt es sich vornehmlich um einen organisationspolitischen Gesichtspunkt. Die beiden Stichworte wären also ›Staat‹ und ›Verbände‹. Daß sich in diesem Bereich in der Gegenwart neue ›Strukturen‹ in unserer Gesellschaft heranbilden, dürfte dem aufmerksamen Beobachter kaum entgangen sein. Ich werde darauf im einzelnen zurückkommen.

Die bisher genannten Aspekte schließen zwar schon ein bedeutsames Bezugsfeld ein, das ich aber trotzdem noch einmal gesondert ansprechen möchte, nämlich die Entwicklung zu größeren Wirtschaftsräumen und übernationalen Organisationen, die zunehmendes Gewicht für die Geschäftspolitik der Unternehmensführungen bekommen. Wer die Geschäftsverteilungspläne der großen Organisationen der Wirtschaft liest, wird schon allein daraus entnehmen, daß auch für die Politik der unternehmerischen Organisationen im internationalen Bereich eine Fülle neuer Aufgaben entstanden ist.

Mit diesen Hinweisen wollte ich versuchen, in großen Zügen gleichsam die Topographie aufzuzeigen, in der eine Unternehmensführung anzusiedeln ist, wenn sie im Zusammenhang mit unserer Wirtschafts-, Sozial- und Gesellschaftsordnung insgesamt gesehen wird.

Zu beachten ist allerdings, daß die einzelnen Bezugspunkte – Markt, Belegschaft, Staat, Verbandsorganisationen, über- bzw. internationale Integration – sozusagen unterschiedlich weit von der Unternehmensführung entfernt sind. Das hängt nicht nur mit der Größe der Unternehmungen zusammen. Wenn Sie an die Aufbauphase in der Bundesrepublik denken, an Phasen der Überbeschäftigung, an die Rezession, an politische Forderungen – wie etwa die Ausweitung der Montanmitbestimmung und ähnliches, so wird deutlich, daß die vereinfachend beschriebenen Bezugspunkte sich nicht nur gegenseitig beeinflussen, sondern auch – um im topographischen Bild zu bleiben – in ihrer ›Entfernung‹ zur Unternehmensführung von einer unterschiedlichen Relevanz sind, daß ihr ›Stellenwert‹ wechselt.
Auch hier kommt es also darauf an, das Klärende einer ›Theorie‹ nicht dadurch wieder zu gefährden, daß man ihren Wert für die Praxis weit überschätzt. Unternehmensführung theoretisch systematisch dargestellt, in ihrem Erfolg und Mißerfolg statistisch erfaßt, ist *eine* Sache. Unternehmensführung in einem vielfältigen Netz mit ökonomischen, sozialen, politischen und internationalen Faktoren, die in ihrer Gewichtung sich dauernd ändern, mit zwar teils berechenbaren aber auch einer Vielzahl unberechenbarer Daten, das ist eine *andere* Sache.
Ich sage das nicht, um Praxis gegen Theorie auszuspielen. Ich glaube jedoch, daß sich aus diesen unterschiedlichen Positionen nicht selten auch die Unterschiede in der Beurteilung wirtschaftlicher Grenzen und Möglichkeiten ergeben, insbesondere in der Beurteilung der Entwicklungstendenzen, die hier festzustellen sind.
Ich darf nochmals zusammenfassend herausstellen, daß die Ausrichtung auf den Unternehmenserfolg, das Verhältnis zur Belegschaft, die Verflechtung mit der Wirtschafts- und Sozialpolitik, der Zusammenschluß in Interessenorganisationen und die Entwicklung zu größeren Wirtschaftsräumen und überstaatlichen Institutionen die fünf generellen Aspekte sind, unter denen ich einige der Probleme ansprechen möchte, die mir für die ›Führung‹ der Wirtschaftsunternehmen und damit auch der deutschen Unternehmerschaft von grundsätzlicher Bedeutung zu sein scheinen.

II.

Unternehmensführung und Unternehmenserfolg

Wer heute zum Verhältnis »Unternehmensführung und Unternehmenserfolg« in der Öffentlichkeit spricht, unterliegt leicht der Versuchung, den gleichsam selbst ernannten Richtern in Gestalt ökonomisch wenig informierter Gesellschaftskritiker verbale Konzessionen zu machen; am ehesten durch ein generelles Glaubensbekenntnis, das einen Katalog humanitärer Forderungen zum Gegenstand hat. Wenn zum Beispiel gesagt wird, der Mensch solle im Mittelpunkt der Wirtschaft stehen, so ist dieses Postulat unbestritten; in der Wirtschaftspraxis kann aber mit solchen globalen Forderungen keines der aktuellen Probleme gelöst werden.

Lassen Sie mich den Kern der Sache provozierend fassen, provozierend für den ökonomisch wenig Orientierten, selbstverständlich für den, der einigermaßen mit den wirtschaftlichen Realitäten vertraut ist: Die primäre Frage für die Unternehmensführung ist nicht etwa die, wie wir möglichst viele Menschen beschäftigen können, das ist in erster Linie eine Aufgabe der Wirtschaftspolitiker. Für uns lautet die entscheidende Frage: Wie können wir die wirtschaftliche Existenz unseres Unternehmens sichern, was müssen wir heute tun, damit wir in absehbarer Zukunft noch auf dem Markt sind? Was müssen wir Neues schaffen, damit unser Unternehmen im Wettbewerb, der teilweise weltweit ist, mithalten kann?

Ich möchte damit folgendes sagen: Selbst eine vorzügliche betriebliche Organisation, eine hervorragend ausgebildete Mitarbeiterschaft, ein ausgezeichnetes Betriebsklima und vieles andere mehr würden das Unternehmen auf dem Markt nicht existenzfähig erhalten, wenn es keinen Erfolg hätte.

Es ist ein Irrtum anzunehmen, daß dieser Erfolg bei großen Unternehmen in einer Marktwirtschaft von vornherein garantiert sei. Mit unseren Produkten gehen wir auf einen Markt, auf dem wir in hartem Wettkampf mit Konkurrenten um Hunderttausende potentieller Käufer unserer Leistungen ringen, wobei die Konkurrenten häufig in einer wesentlich besseren Ausgangsposition sind, indem sie nur zu oft einen staatlichen Auftrag mit entsprechender Subventionierung erfüllen.

Wenn ich von meiner Branche, der Automobilindustrie, ausgehen darf – daß auch hier, trotz noch so gewissenhafter und einfallsreicher Planung eines Produktes, trotz einer umfangreichen Marktanalyse und vielem anderen, was an qualifizierter Arbeit dazu gehört, daß also trotz vieler Berechenbarkeiten des beabsichtigten Erfolges dieser in der Praxis unter Umständen nicht eintritt – eben dann, wenn der Kunde das Produkt aus Gründen, die rational und damit planerisch nicht erfaßt werden können, nicht abnimmt. Ich darf gerade bei dieser Branche an die wichtigen Gesichtspunkte modischer Einflüsse, Stylistik und ähnliches erinnern, die mit bestem Willen nicht vorausgeplant werden können. Das kann zu einem Verlust von Marktterrain führen, der auch ein großes Unternehmen in Existenzschwierigkeiten zu bringen vermag. Beispiele aus den letzten Jahren, die diese Behauptung bestätigen, liegen in genügender Menge vor.

Umgekehrt gilt natürlich auch dies: Den anzustrebenden ökonomischen Erfolg, der ja nicht zuletzt bestimmt ist durch das Ausmaß der Mitarbeit und der Interessiertheit der Belegschaft, erreichen wir nicht ohne die vielen oben genannten innerbetrieblichen Voraussetzungen, ohne die Qualifikation der Mitarbeiter, die Leistung und ihre Entlohnung, den Aufwand an Planung, an Koordination, an Aus- und Fortbildung, an vielfältiger Information; und das alles besagt auch, wir erreichen den dauerhaften Erfolg nicht ohne die Zufriedenheit der Belegschaft.

Für die Praxis stehen die ökonomische Zielsetzung, die soziale und personale Verpflichtung in ihrer generellen Bedeutung für ein Unternehmen außer Zweifel. Allerdings können sich in einer konkreten Situation sogenannte ›Zielkonflikte‹ ergeben; ich darf erinnern an die Frage der Entlassungen, insbesondere in Rezessionsphasen, wie wir sie ja alle im letzten Jahr erlebt haben.

Über die Methodik der Unternehmensführung, über ihre Faktoren herrschen in Praxis und Theorie im wesentlichen Übereinstimmung. Die Unternehmensführung muß eine Übersicht über die Gesamtlage des Unternehmens in der Wirtschaft haben; hier wächst der Unternehmensführung durch die Datenverarbeitung eine große Hilfe zu; sie muß aber immer noch entscheiden, welches Ziel auf welchem Wege anzustreben ist, sie muß das Vertrauen der Geführten besitzen und die Durchführung der Entscheidung kontrollieren.

Es gibt in der Literatur eine Reihe von Varianten: Immer wieder geht es um Wert und Anwendung schöpferischer Spontaneität, um Ziele und Wege, um die Schaffung der erforderlichen Organisation, die Koordination aller Arbeiten und deren Kontrolle im Hinblick auf die angestrebten Ziele und schließlich – wodurch alle diese Führungstätigkeiten entscheidend getragen sind – die Sicherstellung des Informationsflusses von oben nach unten und umgekehrt.

Wenn trotz großer theoretischer Übereinstimmung der Blick auf die konkrete Wirklichkeit eine unterschiedliche Gestaltung der Unternehmensführung – gerade auch in Großbetrieben – erkennen läßt, so besagt das nicht zuletzt, daß auch bei gleicher theoretischer Konzeption und ähnlichen ›Sachgesetzlichkeiten‹ es immer noch von den jeweiligen, in der Unternehmensführung wirkenden Personen abhängt, welches Gesicht die Praxis trägt.

Bei der Vielzahl der Theorien zur Unternehmensführung mag man an das Wort erinnert werden: »Theorie ist, wenn man weiß, wie es geht und man weiß nicht wie.« (ENDELL.) Heute kann sich kein Großbetrieb mit dieser feuilletonistischen Formel mehr begnügen. Tatsache ist, daß der Prozeß der ›Verwissenschaftlichung‹ der Unternehmensführung zwangsläufig ist.

Zunehmend greift diese Verwissenschaftlichung auch auf den personalen Bereich über, hier möchte ich fast sagen: leider. Allerdings – auch hier ist vor einer Überschätzung sogenannter rationaler Unternehmensführung zu warnen. Der ›Unsicherheitsfaktor‹ Mensch, die Dynamik der technischen Entwicklung und der Märkte, die anfangs bereits genannten politischen und außerökonomischen Faktoren werden die Unternehmensführungen immer wieder vor die Notwendigkeit stellen, Entscheidungen zu fällen, deren Folgen nicht oder nur partiell berechenbar sind. Mit anderen Worten: Rationalität allein wird nie ausreichen – bei aller Ausweitung des Wissens durch elektronische Datenverarbeitung –, um Unternehmensführungsprobleme zu lösen. Ich stimme hier mit HANS-HELMUT KUHNKE überein, wenn er sagt: »Ebenso wie die *Ratio* in der Wirtschaft, ist jedoch auch die *Führung* in der Wirtschaft ohne Philosophie nicht zu begreifen.

Rationatores, die Berechner, sind erfahrungsgemäß jedenfalls keine Führer, denen andere bereitwillig folgen und denen diese anderen

höchste Leistung und größte Opfer bringen . . . Führung in der Wirtschaft ist nach meinen Beobachtungen«, so sagt KUHNKE, »identisch mit der Fähigkeit, andere Menschen erfolgreich zu machen. Und was für das einzelne Unternehmen gilt, gilt ebenso für die auf die Gesamtheit der Unternehmen gerichtete Wirtschaftspolitik und deren Verwaltungszentren.«[1] Der Unternehmer braucht erfolgreiche Mitarbeiter, der Wirtschaftspolitiker erfolgreiche Unternehmen.

III.

UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND WIRTSCHAFTSPOLITIK

Für die Führung eines Unternehmens ist die Sicht des Wirtschaftsprozesses eine andere, als sie für die politisch Verantwortlichen in der Staatsführung gegeben ist.

Es bereitet keine Schwierigkeiten, den Unterschied begrifflich zu verdeutlichen. Doch ist im allgemeinen zu beobachten, wie schwer es sich die Unternehmer nach wie vor machen, die harten und entscheidenden Orientierungsgrößen ihres Handelns zu umschreiben, nämlich Rentabilität, Gewinn und Liquidität. Die Notwendigkeit dieser – wenn man so will – Wertorientierungen unternehmerischen Handelns als Voraussetzung für eine leistungsfähige Volkswirtschaft ist immer noch weitgehend unbekannt. Statt dessen hat das unternehmerische Gewinnstreben in breiten Kreisen der Bevölkerung noch etwas moralisch Anrüchiges an sich.

Der Unternehmergewinn – ob man ihn als kalkulatorischen Faktorertrag, als Entgelt für unternehmerische Tätigkeiten und neue Faktorkombinationen, als Ergebnis des Auf-sich-nehmens von Risiko und Unsicherheit, als ›Monopolgewinn‹ und anderes mehr definiert –, der Unternehmergewinn ist der Motor der Produktivität, und zwar gilt dies unabhängig davon, ob das Unternehmen von einem ›Manager‹, einem ›beauftragten‹ Unternehmer oder einem Eigentümer-Unternehmer geführt wird.

»Es ist irreführend«, so meinte der amerikanische Nationalökonom

[1] *Hans-Helmut Kuhnke*, Rationale Führung in der Wirtschaft, Heft 1 der Schriftenreihe des Instituts für Sozial- und Wirtschaftspolitische Ausbildung, Berlin, o. J., S. 17/18.

Samuelson, »von unserem Wirtschaftssystem als von einem ›Gewinnsystem‹ zu sprechen. Unser Wirtschaftssystem ist ein Gewinn- und Verlustsystem. Die Gewinne sind das Zuckerbrot, das man uns als Leistungsanreiz hinhält, die Verluste, die Peitsche, die wir zu spüren bekommen, wenn wir unwirtschaftliche Verfahren anwenden oder Hilfsquellen für Verwendungszwecke ansetzen, für die die Verbraucher kein Geld ausgeben wollen.«[2]

Für den Wirtschaftspolitiker steht nicht das Gedeihen eines einzelnen Unternehmens und weniger die Interessenlage einzelner Branchen, als vielmehr die Volkswirtschaft in ihrer Gesamtheit im Vordergrund. Seine Maximen sind Beschleunigung des gesamtwirtschaftlichen Fortschritts, Abschwächung von Konjunkturzyklen, Vollbeschäftigung, gerechtere Gestaltung der wirtschaftlichen Verhältnisse. Er muß die Bedingungen, Ziele und Folgen seines Handelns im Zusammenhang mit der Gesellschaftsordnung insgesamt sehen. Das schwer zu definierende und jeweils nur in Annäherungen faßbare ›Gemeinwohl‹ ist die ihn verpflichtende, maßgebende Orientierungsgröße. Volkswirtschaftliche Maßnahmen sind daher im wesentlichen durch politische Zielsetzungen und Rangvorstellungen bestimmt.

Ich habe die Unterschiede in den Richtpunkten für die unternehmerische und die politische Führung im Bereich der Wirtschaft nicht zuletzt darum eingehend dargestellt, um indirekt die Grenzen zu verdeutlichen, die der Übernahme gesellschaftspolitischer, man könnte hier auch sagen: Verpflichtungen dem Gemeinwohl gegenüber durch die Unternehmensführungen gesetzt sein müssen, wenn sie ihren primären Zielsetzungen verpflichtet bleiben wollen.

Hier ist übrigens eine eigentümliche Beobachtung zu machen: Während einerseits kritisch von der Macht der Unternehmensführungen gesprochen wird, werden andererseits sozial- und gesellschaftspolitische Erwartungen an sie gestellt, deren Erfüllung ihnen im Grunde genommen den Vorwurf eines *Omnipotenz*-Strebens einbringen müßte.

Die politische und die unternehmerische Verantwortung liegen auf verschiedenen Ebenen, wenngleich die Daten, die in beiden Bereichen gesetzt werden, sich wechselseitig – zum Erfolg oder Mißerfolg hin – beeinflussen.

[2] *Paul A. Samuelson*, Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Köln 1961, S. 638/639.

IV.

Unternehmensführung und unternehmerische Organisationen

Allerdings haben wir auch zwischen sogenannter Mikro- und Makroökonomie Übergänge. Mit diesen Übergängen sind andere Akzentuierungen der Ziele und des Denkens verbunden. Ich möchte als Beispiel für den Übergang zwischen Volks- und Betriebswirtschaft den mir besonders naheliegenden Bereich der sozialpolitischen Organisationen erwähnen.

Daß sich eine sogenannte ›Konzertierte Aktion‹ entwickelte, ist nicht zuletzt Ausdruck für die Bemühungen, in einer marktorientierten und zugleich sozialverpflichteten Wirtschaft die Vertretungen der maßgebenden Bereiche zu einer Abstimmung ihres Verhaltens zu führen, weil anders krisenhafte Gleichgewichtsstörungen in der Wirtschaftsordnung zu befürchten sind. Hierbei stellt sich die Frage, ob Staatsführung und die Führung von Interessenorganisationen der Unternehmer und Arbeitnehmer zwangsläufig dazu gehalten sind – langfristig gesehen auch aus Eigeninteresse – ein Stück ihrer ›Verfügungsfreiheit‹ aufzugeben, um andererseits eine größere Sicherheit in der längerfristigen Disposition zu gewinnen. Wenn man statt längerfristiger Disposition rationale Planung sagt, wird das hochaktuelle und heiß diskutierte Problem deutlicher, mit dessen Lösung ebensoviel Chancen wie Risiken verbunden sind.

Hier werde – so ist gesagt worden – ein Übergangsstadium sichtbar, das von der praktisch unbeschränkten Tarifautonomie zur Quasi-Institutionalisierung des Verhältnisses der Tarifpartner führe. Immerhin dürften damit Fragen angeschnitten sein, die man sich rechtzeitig bewußt machen sollte, um das Verhalten gezielter darauf einstellen zu können. Dabei sollten wir uns nicht von Überlegungen leiten lassen, die in einer Situation der Krise richtig waren, die aber bei Fortdauer dieser Methoden geeignet sind, Zuständigkeiten und Verantwortungen zu verwischen.

Ob eine stärkere Bindung der Gruppenorganisationen auch eine größere Einschränkung der von ihnen vertretenen Mitglieder bedeutet, das heißt, ob die stärkere Bindung der Tarifpartner mit einer größeren Einschränkung des *individuellen* Freiheitsspielraumes gleichzusetzen

ist, kann wohl nicht von vornherein mit ja oder nein beantwortet werden. Es gibt kritische Stimmen, die eine Einengung des Aktionsspielraumes der sogenannten *intermediären* oder ›Zwischengewalten‹ als eine Chance ansehen, den Freiheitsspielraum des Einzelmenschen zu wahren oder sogar zu erweitern.

In diesem Zusammenhang ist vielleicht nicht uninteressant, daß in jüngster Zeit eine Reihe von Bemühungen feststellbar sind, die EUCKENsche Auffassung von der Marktwirtschaft und von der Zentralverwaltungswirtschaft als ihrer alleinigen Alternative durch eine neue Theorie abzulösen oder zumindest zu ergänzen, die der Wirklichkeit unseres Wirtschaftsablaufs näher kommt, und zwar durch Einbeziehung der wirtschaftlichen Staatstätigkeit und der Interessenorganisationen.

Die Anregungen einiger teilweise schon klassischer Nationalökonomen[3] sind neuerdings in einigen Versuchen aufgenommen worden, durchgehende Ordnungsprinzipien für Politik, Verbandswesen und Wirtschaft zu entwerfen. Diese Bereiche seien – so hat zum Beispiel HERDER-DORNEICH in einer »pluralistischen Wettbewerbstheorie« aufzuzeigen versucht – in einer freiheitlichen Ordnung nach gleichen Prinzipien zu begreifen, nämlich denen des Wettbewerbs in verschiedener Form (Wettbewerb verstanden als Auseinandersetzung, als Konflikt und als Streben nach Erfolg); in der Wirtschaft seien es die Märkte, in der Politik die Wahlen und bei den verschiedenen gesellschaftlichen Interessenorganisationen die Auseinandersetzungen zwischen den Gruppen.

Wie man Versuche dieser Art auch im einzelnen beurteilen mag, welche Mängel auch auftreten mögen bei dem Versuch, die sehr vielschichtigen Zusammenhänge und Funktionen durch einfache Baugesetze zu erklären –, im Hinblick auf die Bedeutung der Verbandsorganisationen muß heute für die Wirtschaft festgestellt werden, daß die gesellschaftspolitischen Probleme, in die die Wirtschaft entscheidend einbezogen ist, ohne die überbetriebliche Interessenvertretung der Unternehmerschaft nicht erfolgreich angegangen werden können.

[3] Wie *Schumpeter* (Anwendung der Wettbewerbstheorie auf das politische Geschehen), *Keynes* (die Ordnung der Märkte reicht nicht für die Gesamtwirtschaft aus, weil die öffentlichen Hände nicht an den Markt gebunden sind), *Galbraith* (Die Auseinandersetzungen zwischen den Interessenverbänden erfüllen die gleiche Funktion wie der Wettbewerb am Markt).

Von den Unternehmern, die in Verbandsführungen überbetriebliche Interessen zu vertreten haben, verlangt diese Entwicklung nicht nur eine umfassendere Fundierung ihrer Verhandlungsbasis, sondern auch eine universellere Optik.

So ist die sogenannte »Auseinandersetzung um die Anteile am Sozialprodukt« als verteilungspolitisches Problem mehr denn je auch ein solches der Gesellschaftspolitik. Es gibt wohl kaum einen Punkt im Netz der wirtschaftlichen und politischen Zusammenhänge, die man aufgreifen könnte, ohne daß sich das nicht in den scheinbar entferntesten Lebensbereichen bemerkbar machen würde.

Auch für die Führung in der Wirtschaft dürfte ein gesamtpolitisches Ziel unbestritten sein, nämlich die Schaffung einer Gesellschaftsordnung, in der die Bürger, insbesondere größere Teile der Arbeitnehmerschaft, ihren Lebensstandard weiter verbessern können. Es ist natürlich, daß die Vorstellungen über die Art und Weise, das heißt beispielsweise über das Tempo, in dem eine allgemeine Hebung der Einkommens- und Vermögensverhältnisse erfolgen soll, sehr unterschiedlich sind.

Ein Vergleich der gesellschaftlichen Verhältnisse von heute mit denen früherer Phasen der Geschichte zeigt eine erhebliche Abschleifung extremer Vermögens- und Einkommensunterschiede. Es ist von unternehmerischer Seite erst in jüngster Zeit klar herausgestellt worden, daß – bei aller Unterschiedlichkeit der Leistungen und folglich auch ihrer Honorierung – eine bessere Vermögensbildung breiter Kreise der Bevölkerung anzustreben ist. Mit Sicherheit wird man diese Aufgabe aber nicht erfüllen können, wenn man sie sozusagen in einem revolutionären Akt herstellen will. Man würde nichts anderes erreichen als die Fixierung von Wünschen und Ideen in Gesetzesform; die reale Welt der Wirtschaft, die Erfolge nicht an Wünsche, sondern an Leistungen knüpft, diese Welt hat ihre Eigengesetzlichkeiten, die im Osten wie im Westen in gleicher Weise gelten.

Wir brauchen auf diesem Weg zur Hebung des Lebensstandards die Stimmen der Kritiker, wir sollten aber sehr darauf achten, daß die Utopien sich nicht aufgrund der Unkenntnis wirtschaftlicher Realitäten wie Steppenbrände ausbreiten.

Führung im verbandspolitischen Bereich der Wirtschaft verlangt also

eine Denkweise, die sowohl volkswirtschaftliche und gesamtpolitische Aspekte als auch betriebswirtschaftliche und damit mikroökonomische Gesichtspunkte berücksichtigt.
Eine Stabilisierung des Wirtschaftsablaufs und damit eine optimale Wirtschaftspolitik kann auf die Dauer nur erwartet werden, wenn die meinungsbildenden Gruppen in der Bevölkerung eine gewisse Kenntnis der Spielregeln unserer Wirtschaftsordnung besitzen. Es liegt daher auch im Interesse aller, wenn die Menschen frühzeitig mit der modernen Arbeits- und Wirtschaftswelt vertraut gemacht werden; das hat nichts mit einer ›Ökonomisierung‹ der Gesellschaft zu tun, wie behauptet wurde. Die Mitwirkung bei der Gestaltung des Bildungs- und Ausbildungswesens, die Pflege der Kontakte zur Wissenschaft und ähnliches sind daher heute wesentliche Aufgaben insbesondere für Unternehmer, die in der Verbandsführung tätig sind.
Bei der Mitwirkung an der Lösung der außerökonomischen, aber für die Wirtschaft bedeutungsvollen Probleme ist der Unternehmer zumeist auf Experten angewiesen; und auch hier ergibt sich ein wichtiges Führungsproblem im verbandspolitischen Bereich. Die Vertretung unternehmerischer Interessen in solchen Fragen durch Fachleute kann nur effektiv sein, wenn diese mit genügend Kompetenz ausgestattet sind, das heißt, wenn von ihnen auch eine angemessene Zusammenarbeit, beispielsweise mit Vertretern der Wissenschaft, der Staatsverwaltung oder des Erziehungswesens erreicht wird.
Für die Führung unternehmerischer Organisationen hat daher das Verhältnis der gewählten Unternehmervertreter an der Spitze der Organisationen zu den angestellten Funktionären in den Geschäftsführungen eine immer größere Bedeutung bekommen. Hier gilt, bezogen auf das Verhältnis zwischen der Wirtschaft und ihren Verbänden, etwa das, was Herr ERNST gestern zum Verhältnis von Staatsverwaltung und Politik gesagt hat: Die Geschäftsführung haben nicht nur ausführende Funktionen, sondern sie müssen zunehmend das Terrain für Entscheidungen analysieren und diese selbst in fundierter Weise vorbereiten. Dabei muß allerdings, und hier ist die Parallele, die politische Verantwortung, die bei den gewählten Repräsentanten des Unternehmertums liegt, beachtet werden.

V.

Unternehmensführung und Belegschaft

Zwar habe ich das Verhältnis von Unternehmensführung und Belegschaft des öfteren angesprochen, doch nehme ich es gesondert erst jetzt auf, weil für dieses Verhältnis, sieht man es in ordnungspolitischen Zusammenhängen, das bisher geschilderte Panorama unserer Gesellschaft von großer Bedeutung sein dürfte.

Ihre gewandelte Struktur – 80 v. H. der Erwerbstätigen sind als Arbeitnehmer beschäftigt –, die ökonomische Konsolidierung breiter Bevölkerungskreise, die Zunahme der Freizeit, um nur einige Daten zu nennen, führen mit den größeren Betätigungs- und Konsumchancen auch zu einer Steigerung zumindest des materiellen Anspruchsniveaus; die ökonomische, soziale und rechtliche Sicherung, die kollektiven Garantien fördern zwar einerseits ein stärkeres Selbstbewußtsein, andererseits aber den Hang zu perfektionistischen Lösungen ökonomischer und sozialer Probleme.

Aus alldem resultieren Tendenzen der Lebenseinstellung, der Lebenserwartung, der Engagementbereitschaft, die im Positiven wie im Negativen sich auch in der Zusammenarbeit im Unternehmen auswirken. Der Führungsstil im Unternehmen wird maßgeblich bestimmt durch Haltung und Bewußtsein der ›Geführten‹. Ihre Leistungsbereitschaft, die als adäquate Einstellung zum Betrieb als Leistungsgemeinschaft gefordert ist, kann nur unter Beachtung dieser Zusammenhänge angesprochen werden.

Man muß heute davon ausgehen, daß die Mehrzahl der Arbeitnehmer Tätigkeiten nachgeht, die sich nicht unmittelbar mit der finanziellen Seite eines Unternehmens befassen. Gleichgültig, in welchem Bereich sie tätig sind, ihr unmittelbares Interesse ist begreiflicherweise weniger bestimmt durch die Aspekte, die für die Existenz des Unternehmens von Bedeutung sind. Sie sind vielmehr interessiert an dem, was das Unternehmen ihnen unmittelbar als Gegenleistung für ihre Arbeit erbringt, beziehungsweise was der Sicherung ihres Arbeitsplatzes dient. Mit anderen Worten: Der soziale Aspekt steht bei ihnen im Vordergrund.

Es ist gesagt worden, die Unternehmensführung stehe in diesem sozia-

len Sektor den Arbeitnehmern gegenüber mehr oder weniger in der *Defensive*. Die Situation sei ähnlich, wie die in der Volkswirtschaft generell, wo in der Auseinandersetzung um die Anteile am Sozialprodukt die Unternehmerschaft ebenfalls vornehmlich in eine abwehrende Funktion hineingedrängt sei, da von ihr etwas gefordert werde. Auch im Unternehmen geht es bei der Verteilung des Unternehmensgewinns um eine Abwägung, in welchem Maße nämlich der erwirtschaftete Gewinn wieder investiert oder an die Eigentümer ausgeschüttet werden soll. Eine weitere Frage ist die, ob und wie die Belegschaft am Unternehmenserfolg unmittelbar zu beteiligen ist.
Die Antworten, die die Unternehmensführungen hier finden und der Stil, in dem sie realisiert werden, ist nicht unwichtig für die Arbeitsatmosphäre eines Unternehmens, für die gesellschaftliche Wertung der Führungsfunktion des Unternehmers. Über Generationen haben sich oftmals typische Einstellungen der Belegschaft zu den Unternehmen entwickelt. Ich erinnere hier an die Firma Krupp und das positive *Image*, das sie in weiten Kreisen der Bevölkerung des Ruhrgebiets durch ihre sozialen Leistungen in den ersten Jahren nach ihrer Gründung erworben hatte.
Es ist im allgemeinen leicht, einem Maschinenschlosser klarzumachen, daß er nicht ohne weiteres die Aufgaben eines Buchhalters wahrnehmen kann. Wie überhaupt festzustellen ist, daß in weiten Teilen der Belegschaft eines Betriebes ein sehr gutes Gespür dafür vorhanden ist, was man selbst kann und was für völlig andere Tätigkeiten an Voraussetzungen erforderlich ist. Ich will damit sagen, daß man durchaus davon ausgehen kann, daß die Belegschaft eines Unternehmens der Überzeugung ist, daß bestimmte Führungsaufgaben bestimmte Qualifikationen voraussetzen und daß ohne entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten keine Führungsverantwortung übernommen werden kann. Ich sehe hierin einen maßgeblichen Grund dafür, daß die Forderungen nach Ausdehnung der Montanmitbestimmung bei den Arbeitnehmern selbst nicht die von den Gewerkschaften erhoffte Resonanz gefunden haben. Ich bin nicht der Meinung, wie das gelegentlich aus Gewerkschaftskreisen zu hören ist, daß diese kritische Einstellung in der Arbeitnehmerschaft auf deren politischem Desinteresse und auf einer fehlenden Einsicht in sogenannte ›gesellschaftspolitische Entwicklungen‹

beruht; ich habe vielmehr den Eindruck, daß in dieser skeptischen Haltung die viel geschmähte, aber darum nicht hinwegzudiskutierende Vernunft des normalen Bürgers zum Ausdruck kommt.
Ein anderer Gesichtspunkt, der meines Erachtens sehr ernst zu nehmen ist, ist in jüngster Zeit wieder in die Diskussion getragen und als »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« bezeichnet worden. Damit sind sozusagen ›hautnahe‹ Probleme der Belegschaftsmitglieder angesprochen. Genauer gesagt: Hier beginnt eigentlich die große Aufgabe, den einzelnen so in die Arbeitswelt einzubeziehen, daß er sich wieder persönlich angesprochen fühlt, das heißt persönlicher, als das bisher in einem für viele völlig unübersichtlich gewordenen Betriebsablauf der Fall war. Es geht dabei nicht primär um Fortbildungsmaßnahmen, um Förderung von Führungsgruppen der unteren Betriebsebene, um größere Kompetenzen für den Betriebsrat oder etwa um die Aktivierung des ›Wirtschaftsausschusses‹ – so wichtig auch Fortschritte in allen diesen Fragen sind –, sondern es geht um die Belegschaft in ihrer großen Zahl – unabhängig von der Möglichkeit des Aufstiegs; und das Problem ist, dem einzelnen wieder übersehbar zu machen, in welchem betrieblichen Zusammenhang sein Arbeitsplatz steht, ihm wieder eine ›Ziel‹vorstellung seiner Arbeit zu vermitteln und damit einen Zugang zur Verantwortung in einem größeren betrieblichen Prozeß. Das bewußte und freiwillige Tun des Notwendigen ist ein wesentlicher Schritt zur Befreiung vom Gefühl der zwanghaften Unterordnung unter anonyme technische Abläufe.
Hier besteht eine Integrationsaufgabe, die von eminent gesellschaftspolitischer Bedeutung ist. Die Ansätze und Fortschritte, die in einigen Betrieben – sehr unterschiedlicher Größenklassen – gemacht worden sind, sollten nicht nur sorgfältig registriert werden, sondern für die Initiativen der unternehmerischen Organisationen ein unmittelbarer Anstoß sein, ihre Mitglieder auf diese Aufgabe aufmerksam zu machen und den Erfahrungsaustausch zu fördern.
Gerade auch im Hinblick auf diese unternehmerischen Führungsaufgaben innerhalb der Betriebe ist die Ausbildung des Führungsnachwuchses von großer Bedeutung. Einerseits ist eine Verwissenschaftlichung der Unternehmensführung eingetreten, die es erfordert, daß der Führungsnachwuchs mit neuen Techniken vertraut gemacht wird; anderer-

seits bestehen Aufgaben im sozialen Bereich der Unternehmensführung, die eine Qualifikation der Führenden voraussetzen, welche sich nicht aus der Erlernung von vornehmlich ökonomisch und technisch ausgerichteten Fertigkeiten ergibt.

Bei der Managementausbildung müssen wir uns daher im klaren sein, in welcher Weise wir den differenzierten Führungsansprüchen an der Spitze wie auch auf den einzelnen Führungsstufen entsprechen wollen. Die Stichworte ›Delegation von Verantwortung‹, ›mehr Selbstkontrolle in bezug auf gesetzte Ziele‹, ›Entspezialisierung‹ der Führungskräfte oder ›Überspezialisierung‹ von qualifizierten Mitarbeitern deuten an, worum es hier geht. Es ist geradezu eine Modekrankheit geworden, mit dem Begriff ›Spezialist‹ die Vorstellung von sogenannten ›Fachidioten‹ zu verbinden. Diese Vorstellung krankt an der Illusion, als ob das Fehlen einer fundierten Fachausbildung die beste Voraussetzung für die Weite des geistigen Horizontes, die Beweglichkeit des Denkens und die Entschiedenheit des Handelns sei. Aus meiner Praxis kann ich grundsätzlich das Gegenteil feststellen.

Nichtsdestoweniger sollte man die Gefahren im Auge behalten, die mit einer sich immer weiter ausfächernden Ausbildung verbunden sind. Die beiden Extreme dieser Entwicklung hat ein amerikanischer Kritiker in einem viel, aber wohl meist nur zur Hälfte zitierten Ausspruch überspitzt so formuliert:

»Ist der Spezialist einer, der immer mehr über immer weniger weiß, bis er beinahe alles über beinahe nichts weiß, so wissen heute viele sogenannte Gebildete und Studierende immer weniger über immer mehr, bis sie nahezu nichts über nahezu alles wissen.«

Was meines Erachtens als zweckmäßige Lösung anzustreben wäre, ist eine solide Fachausbildung der späteren Führungskräfte, verbunden mit einer intensiven Förderung der Fähigkeit, sich schnell in einer neuen beruflichen Landschaft orientieren zu können; das ermöglicht auch die richtige Lokalisierung der eigenen Tätigkeit.

In einem zu langen theoretischen Ausbildungsgang werden meines Erachtens Führungserwartungen hochgezüchtet, die dann einem systematischen Aufbau des beruflichen Werdegangs im Wege stehen. Ich halte daher einen Weg zur Heranbildung für sinnvoller, der über den täglichen Umgang mit Menschen an verschiedenen Arbeitsplätzen zu

Erfahrungen führt, die Einblick in die unterschiedlichen Bewußtseinsstufen und Lebenswelten der Mitarbeiter ermöglichen und damit auch das Gefühl für die Bedeutung eines wesentlichen Faktors im Verhältnis von ›Führern und Geführten‹ vermitteln, nämlich des Vertrauens. Ob diese Vertrauensbasis vorhanden ist, erweist sich allein im betrieblichen Alltag und besonders in schwierigen Situationen.

VI.

Unternehmensführung und übernationale Integration

Der Markt eines industriellen Unternehmens in der Bundesrepublik, um einen weiteren Aspekt der Unternehmensführung anzusprechen, liegt heute, zu einem unter Umständen nicht unwesentlichen Teil, in europäischen und außereuropäischen Ländern. Der bundesdeutsche Markt allein ist für Unternehmen gewisser Größenordnungen oder auch für solche, die hoch spezialisiert sind, nicht mehr aufnahmefähig genug.

So betrug zum Beispiel die Exportquote, das heißt der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz der Industrie, in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1967 18,7 v. H. Die entsprechende Zahl für die chemische Industrie lag bei 29 v. H., für den Maschinenbau bei 38 v. H. und für den Straßenfahrzeugbau sogar bei 40,7 v. H., die Textilindustrie dagegen hatte nur eine Exportquote von 11,5 v. H.

Der durch die internationale Wettbewerbssituation bedingte Zwang zum Einsatz ständig wachsender Mittel für die Weiterentwicklung der Erzeugnisse oder für die Entwicklung neuer Produkte bewirkt ebenso wie das schnelle Veralten technischer Einrichtungen infolge der Entwicklung ständig neuer Fertigungsmethoden wie auch die Tendenz zur Automatisierung einschließlich des Einsatzes elektronischer Anlagen eine wachsende Kapitalintensität. Eine wirtschaftlich tragbare Relation zwischen diesem notwendigen Aufwand und der Rendite erfordert, insbesondere in der Industrie mit Massenfertigung, Unternehmensgrößen, die am internationalen Maßstab gemessen werden müssen und daher häufig nur durch Kooperation oder durch Fusionen im nationalen oder auch im internationalen Rahmen gefunden werden können.

Ein Unternehmen, das etwa in Indien oder Brasilien einen Fertigungsbetrieb gründet, kann bei einem solchen Schritt nicht nur von ökonomischen Gesichtspunkten ausgehen. Hier sind die Unternehmensinteressen abzustimmen mit den regionalen Besonderheiten, den örtlichen, wie den für das gesamte Land typischen, den politischen, sozialen, den Eigentümlichkeiten der Menschen und der jeweiligen Gesellschaft. Auf der einen Seite stehen Welthandels- und Weltwirtschaftsaspekte, andererseits sind regionale Aspekte zu berücksichtigen, wenn es darum geht, die beste Lösung für das Unternehmensinteresse zu finden.
Eine Bedingung und Folge dieser stärkeren wirtschaftlichen Verflechtung ist die im Westen wie im Osten erkennbare Tendenz, durch staatliche Vereinbarungen die Ausweitung der Märkte zu fördern. Diese Entwicklung, das heißt die stärkere Verflechtung der Unternehmen, wie auch die Zusammenarbeit der Regierungen im Blick auf die wirtschaftliche Prosperität ihrer Länder, stellen nicht zuletzt neue Anforderungen an diejenigen, die in der Wirtschaft die richtunggebenden Entscheidungen zu fällen haben.
Für Unternehmen, die in stärkerem Maße, sei es über den Markt, sei es über Beteiligungen, mit dem Ausland verbunden sind, ist es von entscheidender Bedeutung, an führender Stelle Männer zu besitzen, die nicht nur die Fähigkeit zur Kooperation auf den hier in Frage kommenden Ebenen mitbringen, sondern auch weitsichtig genug sind, die Unternehmenspolitik rechtzeitig auf die Erschließung neuer Märkte in einem größeren Wirtschaftsraum umzustellen. Ich möchte hier nur darauf hinweisen, daß die Zusammenschlüsse zahlreicher europäischer Staaten in zwei Wirtschaftsgemeinschaften, EWG und EFTA, für nicht wenige Unternehmen beachtliche Umstellungen erforderlich machten und in Zukunft noch erforderlich machen werden.
Es ist auch nicht zufällig, daß die nationalen unternehmerischen Interessenorganisationen ebenfalls in zunehmendem Maße übernational zusammenarbeiten. Der Trend zu einem System kooperierender Staaten und Volkswirtschaften und die damit verbundene teilweise Abtretung von Souveränitätsrechten oder zumindest der Verzicht auf nationale Dispositionsfreiheiten ist der politische Preis für die Absicherung gegen größere Kriseneinbrüche.
In der Reihe der nationalen und internationalen Rahmendaten, die

über Erfolg und Mißerfolg in der Führung eines Wirtschaftsunternehmens entscheiden, sollte neben nicht unbedeutenden internationalen Organisationen und Vereinbarungen wie der OECD und dem GATT ein weltweites Koordinierungssystem nicht vergessen werden; seine bisherige Funktionsfähigkeit hat die westlichen nationalen Wirtschaften erheblich gefördert: Ich meine das Abkommen von Bretton Woods, das im Jahre 1944 getroffen wurde und dem heutigen internationalen Währungssystem zugrunde liegt.

Es sollte nicht übersehen werden, daß der Kardinalfehler, der nach dem Ersten Weltkrieg zur Weltwirtschaftskrise führte, darin bestand, daß die damaligen Siegermächte, insbesondere die USA als das größte Gläubigerland, die grundlegenden Spielregeln des sogenannten kapitalistischen Weltwirtschaftssystems nicht anerkannten, nämlich die Notwendigkeit einer internationalen Verständigung über eine Koordinierung der nationalen Währungspolitiken. Es gelang daher auch nicht, das Reparations- und das darin einbegriffene Transferproblem zu lösen. Ich erwähne das vor allem deshalb, weil damals in der deutschen innerpolitischen Diskussion die Entwicklung zur großen Wirtschaftskrise insbesondere dem freien Unternehmertum angelastet und als Heilmittel gegen Krisen dieser Art die Abschaffung des sogenannten kapitalistischen Systems gefordert wurde. Viele Forderungen, die von sozialistischer Seite nach dem Zweiten Weltkrieg erhoben wurden, beruhen auf der Verkennung der weltwirtschaftlichen Vorgänge in der Weimarer Zeit. Bezeichnend ist, daß die Argumentation gegen ein freies Unternehmertum, wie sie von einigen der heutigen Gesellschaftsutopisten zu hören ist, sich ebenfalls auf die Weimarer Zeit, die Weltwirtschaftskrise und die Machtergreifung HITLERS beruft, das heißt also völlig befangen ist in der innerpolitischen Optik und in den verhängnisvollen Irrtümern jener Zeit.

Die relativ geringe Kenntnis allgemeiner ökonomischer Zusammenhänge auch in meinungsbildenden Kreisen der Bevölkerung unseres Landes und gerade die dort noch traditionell – aufgrund der einseitig geisteswissenschaftlich-humanistisch orientierten Bildung zu findenden antiökonomischen Ressentiments – legen die Vermutung nahe, daß gerade in Krisenzeiten die Neigung groß ist, »das Kind mit dem Bade auszuschütten«, das heißt wirtschaftliche Rückschläge dem System einer

freien unternehmerischen Wirtschaft zuzuschreiben, nicht aber den Fehlentscheidungen der politischen Staatsführung und internationalen Rückwirkungen, die zur Existenzschwierigkeit der Unternehmen führen können.

VII.

Schlussbemerkungen

Am Schluß meiner Darlegungen möchte ich noch einmal kurz die Dinge aufgreifen, die ich für die wesentlichsten halte und einige weiterführende Gedanken äußern.

Wir sollten – trotz vielfältiger Kritik – an dem Begriff Führung festhalten. Er bringt ein in allen Gesellschaftssystemen der Vergangenheit und Gegenwart festzustellendes ›Baugesetz‹ zum Ausdruck. Das trifft selbst für die Gruppen und Bewegungen zu, die sich gegen das zwangsläufige Vorhandensein von ›Führung‹ wenden. Andererseits darf aber nicht außer acht gelassen werden, daß eine stärkere Teilnahme der Geführten am Prozeß der Entscheidungsbildung notwendig ist.

Wenn man sich aber dazu entschließt, diese baugesetzlichen Notwendigkeiten mit dem Begriff ›Führung‹ zu bezeichnen, dann ist es – angesichts der gesellschaftskritischen Strömungen – mehr denn je erforderlich, ihn durch eine breite Aufklärung zu verdeutlichen. Das sollte im gesamten Erziehungswesen, insbesondere in der Ausbildung der heranwachsenden Führungskräfte, geschehen.

Diese Aufgabe kann wirkungsvoll wohl nur gelöst werden, wenn es gelingt, das, was man als Führungspraxis bezeichnen und in allen gesellschaftlichen Bereichen vorfinden kann und was dort zum Teil selbstverständlich gehandhabt wird, theoretisch aufzuarbeiten. Mit anderen Worten: Es erscheint mir durchaus möglich und zweckmäßig, für die Führungsschichten aller Lebensbereiche eine ›Führungsphilosophie‹ zu entwickeln. Sie müßte die Ähnlichkeiten und Unterschiede erklären, die sich für die Rangordnung der Führungspostulate, für die Führungsziele und die Methoden der Führung aus den Eigentümlichkeiten des jeweiligen gesellschaftlichen Bereichs ergeben.

Unternehmensführung ist gleichzeitig ein ökonomischer, sozialer, kultureller und politischer Prozeß. Auf diese komplexe Aufgabenstellung

muß der Unternehmer aufmerksam gemacht werden, auf sie hin müssen die Nachwuchskräfte ausgebildet werden. Wir müssen gegenüber der Öffentlichkeit, aber auch gegenüber unseren nachwachsenden Mitarbeitern betonen, daß der Unternehmer aufgrund seiner Funktion in der Gesellschaft nicht Zuschauer, sondern Handelnder auf der politischen Bühne ist. Ist die Tatsache, daß es – entgegen den Behauptungen einer gezielten Polemik – keine Unternehmerpartei mehr gibt, daß vielmehr Unternehmer führend in allen demokratischen politischen Parteien vertreten sind, schon ein Ausdruck dieser politischen Emanzipation?
Wird die bisher übliche Vorbildung und das, was wir als Unternehmer und als unternehmerische Organisationen von uns aus tun, um Führungskräfte heranzubilden, diesen politischen Anforderungen gerecht? Ich möchte die Frage im großen und ganzen mit ja beantworten, weil man Führen in der Wirtschaft letztlich nur durch Führen lernen kann: Das heißt, daß die Bewährung im Handeln erfolgt.
Dies mag nicht zuletzt damit zusammenhängen, daß auch die Führung eines Unternehmens geprägt wird durch die Kraft von Persönlichkeiten. Selbst heute kann der Sachverstand allein die Vielfalt der Führungsaufgaben an der Spitze eines Unternehmens – meines Erachtens – nicht lösen, weil die divergierenden, die rivalisierenden und die konkurrierenden sachorientierten Auffassungen der einzelnen Arbeitsgebiete ja schließlich zu einem einheitlichen Unternehmensziel zusammengefaßt und auf diese Linie gebracht werden müssen. Hier hat sich, glaube ich, in der Vergangenheit ebenso wie heute, erwiesen, daß diese Aufgabe mehr durch starke Persönlichkeiten als durch beste Fachleute gelöst werden kann.
Ich habe an manches persönliche Erlebnis gedacht, das ich bei gelegentlichem Zusammensein mit einem unserer Unternehmensgruppe verbundenen großen alten Mann gehabt habe, und es ist mir nie so klar geworden wie in diesen Gesprächen, wie sehr die zusammenfassende und richtungweisende Kraft einer starken Persönlichkeit alle diese Daten, die wir vorgelegt und gründlich ausgearbeitet hatten, erst zu einem unternehmerischen Konzept gestaltet hat.
Wir sollten uns überlegen, ob die unternehmerische Führungsgruppe nicht auch in horizontaler Richtung durchlässiger gemacht werden kann, ob nicht mehr als bisher ein Austausch zwischen den führenden Per-

sönlichkeiten in Politik und Wirtschaft stattfinden sollte. Dieser Frage sollten wir uns in der Zukunft mit mehr Energie widmen.
Abschließend möchte ich noch einmal betonen, daß gerade auch im unternehmerischen Bereich Spontaneität weiterhin erforderlich bleibt, daß auch in der Unternehmensführung noch Eigenschaften nicht nur rationaler Art von Wert und Bedeutung sind, die einen wesentlichen Faktor für die Freude an der Arbeit im Unternehmen ausmachen.

Diskussion

Ludwig Vaubel

Herr Schleyer hat in seinem Referat sehr deutlich den Unterschied zwischen der politischen und der unternehmerischen Verantwortung herausgearbeitet. Er hat darauf hingewiesen, daß diese Verantwortung auf verschiedenen Ebenen liegt. In der Gesamtbetrachtung, wie sie heute in der Öffentlichkeit und von der Öffentlichkeit her an den Unternehmer herangetragen wird, wird das vielfach auch bestritten.
Die erforderliche theoretische Aufarbeitung dessen, was heute Führung real bedeutet, was einer breiten Schicht nicht unmittelbar an dieser Führung Beteiligten nur so schwer verständlich ist und was zu so vielen Mißverständnissen, zu so viel Unruhe und auch zu so vielen politischen Problemen führt, wäre für unsere Diskussion von besonderer Bedeutung.

Ernst Günter Vetter

Ich scheue mich etwas, davon zu sprechen, daß politische und ökonomische Aufgaben des Unternehmers auf zwei Ebenen liegen. Die Aufgabe des Unternehmers ist, wenn er seinen Beruf und seine Stellung in der Gesellschaft im Hinblick auf das Jahr 1980 betrachtet, das hier als Stichjahr genannt worden ist, als eine politische Aufgabe aufzufassen, und zwar aus dem folgenden Grunde: Wenn Sie mit mir der Meinung sind, daß die freiheitliche demokratische Staatsform als integrierenden Bestandteil eine freie Wirtschaftsordnung haben muß, und wenn Sie mit mir ferner der Meinung sind, daß diese freie Wirtschaftsordnung als unerläßlichen Bestandteil den freien, frei entscheidenden Unternehmer hat, dann meine ich, daß der Unternehmer in dieser

Position als erster in diesem Staat verpflichtet sein müßte, sich für die Sicherung – nicht nur der freien Wirtschaftsordnung, sondern auch der freien politischen und Gesellschaftsordnung einzusetzen. Das kann man einmal als ein moralisches, auf das Gemeinwohl gerichtetes Postulat aufstellen, man kann es aber auch umgekehrt als eine ganz primitive, ›egoistische‹ Forderung an den Unternehmer formulieren: Wenn man davon ausgeht, daß die meisten Berufe in jeder anderen Ordnung existent sind und daß allein und vorwiegend der Unternehmer – in der Form, wie wir ihn kennen – nur in der freien Ordnung existent sein kann, dann müßte er sich als erster und am heftigsten für den Bestand dieser freien Ordnung einsetzen.
Wenn Sie dieses Denkmodell einmal annehmen, dann ist daraus zu folgern, daß sich die Aufgabenskala des Unternehmers über den ökonomischen Bereich hinaus erweitert. Das ändert nichts daran, daß im ökonomischen Bereich es weiterhin seine wichtigste Aufgabe sein muß, den Gewinn zu maximieren – das soll nicht verdeckt werden. Aber wenn Sie diese Aufgabenskala in die politische Dimension erweitern, dann müßten Sie auch eine andere Dringlichkeitsskala aufstellen, die diesen politischen Komplex mit umfaßt. Dann müßten aber, wenn man von dem genannten Modell ausgeht, politische Aufgaben in der Dringlichkeitsskala ziemlich weit oben einzuordnen sein.
Zur Bewältigung dieses sehr weiten Aufgabenkreises werden Sie sicherlich zu einer ganz anderen Delegationsreihenfolge kommen. Wahrscheinlich werden Tätigkeiten, die Ihnen bisher wichtig erschienen, angesichts der neuen, in die Zukunft gerichteten politischen Aufgaben unwichtiger und delegationsfähig erscheinen. Mir ist dabei die große Schwierigkeit völlig klar, der sich der Unternehmer bei der Wahrnehmung dieser politischen Funktion, die ich als eine ganz eminente Führungsfunktion ansehen möchte, gegenübersieht. Sie ist aber die vielleicht wichtigste Führungsfunktion, die der Unternehmer überhaupt hat; denn was nutzt ihm ein Unternehmen, das er nicht mehr ökonomisch leiten kann, weil sich die Gesellschafts- und die Wirtschaftsordnung geändert haben? Was nutzt ihm dann alles Theoretisieren über Führen im Betrieb? Deswegen ist diese politische Führungsfunktion meiner Meinung nach die wichtigste Führungsfunktion trotz der vielen Einwände, die gemacht werden können: zuwenig Zeit,

Struktur des Unternehmens oder die gesamte Unternehmensorganisation.

Politisch handeln heißt nach meiner Meinung jedoch nicht nur, allein an der Spitze eines Staates in irgendeiner Position politisch tätig zu sein. Politisches Handeln beginnt – nach meiner Meinung – im Unternehmen, bei der Einstellung zum Beispiel zu den wichtigen sozialen Fragen. Eine der wesentlichen politischen Aufgaben ist die Überbrückung des sozialen Gegensatzes, der sich in jeder Gesellschaftsordnung findet. Der Unternehmer beginnt mit der Überbrückung dieses Gegensatzes in seinem Betrieb, in der täglichen Konfrontation mit seinen Mitarbeitern. Wenn er diese Aufgabe löst, handelt er bereits politisch. Allerdings sehen die meisten diese Aufgabe nicht und bleiben damit unpolitische Unternehmer.

Das politische Handeln setzt sich fort in der Arbeit in den Verbänden. Wenn Sie die fähigsten Leute dabei unterstützen und es ihnen ermöglichen, in den Verbänden mitzuarbeiten, dann ersparen Sie der Öffentlichkeit den oft so deprimierenden Eindruck, daß der ›reaktionärste‹ Unternehmer die Gesinnung und das Handeln der Verbände bestimmt, weil zu schwache Verbandspräsidenten meinen, sie müßten sich immer nach dem letzten Schiff des Geleitzuges richten. In manchen Verbänden und vor allem in Dachverbänden gibt es besondere Schwierigkeiten. Ich sehe durchaus die besonderen Probleme, aber ich glaube, wenn ein größerer Teil der Unternehmer anfängt, politischer zu denken, politisch aktiver zu werden, wird sich auch das ›politische Klima‹ in den Verbänden ändern, und zwar dadurch, daß die politisch fähigen Unternehmer in der Verbandsspitze mitarbeiten.

Man spricht so viel von Kooperation in der Wirtschaft. Ist nicht auch eine Kooperation in der Weise möglich, daß man sich darüber klarwird, daß einer nicht alles machen kann? Wir haben heute das ebenfalls deprimierende ›Schauspiel‹, daß auf wenige Persönlichkeiten, die sich wirklich mit Idealismus und politischem Weitblick einsetzen, allzu viele Ämter gehäuft werden, während die abseits Stehenden, wenn ›etwas schiefgeht‹, mit der Kritik hinter verschlossenen Türen nicht zurückhalten, sich aber nicht der Öffentlichkeit stellen und dort ihre Meinung vertreten. Hier sollte sich eine Kooperation, eine Arbeitsgemeinschaft ermöglichen lassen: Die einen sollten auf der Verbands-

ebene tätig werden, die anderen in Kontakt zu den Kirchen treten, andere in Kontakt mit den Lehrern; gerade das letztere ist eine äußerst wichtige Führungsaufgabe. Eine Fülle von Aufgaben ist in den Gemeindeparlamenten und in den Länderparlamenten zu finden; ich erinnere daran, welche fruchtbare Arbeit Unternehmer beispielsweise im hessischen Landesparlament leisten oder auf dem CDU-Parteitag geleistet haben. Mit Hilfe von Arbeitsteilung und Kooperation wäre vielleicht manches zu schaffen, was heute als unübersteigbare Hürde erscheint.
Ich bin der Ansicht, wenn die Unternehmer weiter an der Fiktion festhalten, daß sie ihre politische Funktion nicht ausfüllen können, weil ihnen ihre ökonomischen Aufgaben in den Betrieben die Zeit dazu nicht lassen, sie dann in relativ kurzer Zeit keine Möglichkeit mehr haben werden, ihre ökonomischen Aufgaben in dieser Ordnung noch weiter zu erfüllen.

Hans Joachim Finkeldei

Ich möchte eine Gegenfrage stellen. Ich bin zwar selbst ein Vertreter Ihrer Auffassung, Herr VETTER. Ich unterstütze diese Auffassung und versuche auch immer wieder zu formulieren, wie dringend notwendig für die Existenzmöglichkeit des Unternehmertums die politische Äußerung, die politische Klarstellung der Funktion des Unternehmers im gesellschaftlichen Raum ist. Aber ich möchte doch der Darstellung der unternehmerischen Aufgaben bei Herrn SCHLEYER zustimmen, insbesondere wenn er zwischen der politischen Aufgabe und der Aufgabe der Unternehmensleitung unterscheidet. Sicherlich betrifft die politische Aufgabe einen Unternehmer in dem Sinne, wie Herr VETTER ihn herausgestellt hat. Ich möchte demgegenüber aber betonen, daß das eben nicht seine primäre Aufgabe ist, sondern seine vorrangige Aufgabe darin besteht, zunächst einmal ein Unternehmen rationell, vernünftig und profitabel zu leiten. Ich habe Herrn SCHLEYER übrigens so verstanden – ich darf das nur anmerken –, daß das sogar so weit geht, daß die Forderung – und ich halte das auch für richtig –, der Mensch müsse in den Mittelpunkt der wirtschaftlichen Tätigkeit gestellt wer-

den, in der Praxis eines Unternehmens eine ganz andere Bedeutung bekommt, als sie sie in der Sozialtheorie hat.
Ich habe mich früher oft gefragt, ob man den Unternehmern nicht den Vorwurf machen muß und soll, daß sie sich so wenig politisch engagieren – ich darf es einmal pointiert aus der Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmer heraus so bezeichnen: Es ist sogar falsch, nach einem Unternehmerbild zu suchen statt nach einem Gesellschaftsbild, in dem der Unternehmer in seiner Funktion nachgewiesen wird. Dabei bleibe ich auch und bis dahin stimme ich Ihnen gerne zu. Aber eines habe ich auch gelernt an meiner eigenen Tätigkeit in der unternehmerischen Öffentlichkeitsarbeit und als Unternehmer: Es ergibt sich ganz einfach ein Zeitkonflikt; auch der läßt sich vielleicht im Computer programmieren, aber dabei wird sich herausstellen, daß es für die Tätigkeit in dieser Doppelfunktion Grenzen gibt.
Es hat einfach keinen Sinn, daß sich ein Unternehmer politisch einsetzt, der dann seine ›Hausaufgaben‹ nicht mehr erledigt, das heißt seiner Sache nicht mehr gerecht wird. Hier entsteht ein tiefer Konflikt, und dieser Konflikt scheint mir sich nicht zuletzt dadurch zuzuspitzen, daß man in den Unternehmer kein Vertrauen mehr hat. Wenn man ihm aber kein Vertrauen mehr entgegenbringt, wird er politisch diffamiert und gefährdet. Er müßte sich also dagegen wehren und müßte herausfinden, worin denn eigentlich seine Funktion und die Basis eines möglichen Vertrauens der Gesellschaft liegen könnte, und wie eine dementsprechende Gesellschaftsordnung für alle einsichtig zu machen wäre; aber an diesem Nachdenken hemmen ihn wieder seine täglichen Aufgaben.
Es ist also nicht Borniertheit, Dummheit, Gleichgültigkeit, sondern es sind sehr oft einfach sachliche, alltägliche Schwierigkeiten, die es nicht ohne weiteres möglich machen, daß dieses gestörte Vertrauensverhältnis wiederhergestellt wird, das ja nur über die politische Meinungsäußerung wieder vollkommen hergestellt werden könnte. Hier tritt nun – wie schon gesagt – ein Konflikt auf, der in der Sache selbst begründet ist: Es fehlt eben die Zeit, um in Geduld über ein Gesellschaftsbild hinweg die eigene Funktion darzustellen und dann ebenso politisch wie faktisch zu repräsentieren.
Wie kann der Konflikt aufgehoben werden? Die gesellschaftliche

Arbeitsteilung müßte dem Unternehmer das abnehmen. Ich befürchte, sie kann es deshalb nicht, weil sie mit Gesellschaftsmodellen arbeitet, in denen der Unternehmer und die gesamte Anschauung über ihn nicht positiv definiert ist, das heißt mit Modellen arbeitet, in denen nicht seine Funktion als Führungsfunktion, sondern lediglich sein Versagen theoretisch gedeutet wird.

Albrecht Aschoff

Zum Thema politische und unternehmerische Verantwortung möchte ich einige Bemerkungen machen. Ich habe Herrn SCHLEYER auch so verstanden, daß sie nicht auf einer Ebene liegen, sondern daß die politische Verantwortung ein Korrelat sein muß, wie sie überhaupt die Voraussetzung bietet zu unternehmerischer Tätigkeit. Man müßte sich sehr viel stärker mit der Frage beschäftigen, wenn diese politische Verantwortung überhaupt zum Tragen kommen soll, wohin die Reise unserer gesellschaftspolitischen Entwicklung geht.
Diese Frage kann man restaurativ betrachten – dazu neige ich nicht –, und man kann sie evolutionär betrachten. Daraus ergeben sich gewisse Konsequenzen auf vielfältigen Gebieten, die man in Diktion und Zielsetzung auch zum Ausdruck bringen muß; das ist das eine.
Ein Zweites ist die Frage, wieweit politische Verantwortung durch den Unternehmer praktiziert werden kann. Ich gehöre zu denen, die wenig Verständnis dafür aufbringen, daß es der deutschen Unternehmerschaft nicht gelungen ist, mehr Kräfte für die politische Tätigkeit im engeren Sinne frei zu machen. Ich bestreite, daß es der Wirtschaft nicht möglich sein soll, die Wahrung der egoistisch-ökonomischen Interessen an entsprechend fachlich qualifizierte Kräfte zu delegieren.
Herr SCHLEYER hat formuliert, die Entwicklung gehe möglicherweise dahin, daß es schließlich Leute gibt, die von allem so ›viel‹ wissen, daß sie eigentlich nichts mehr wissen. Das ist die Tragik derjenigen, die politisch tätig sind. Entweder sind sie Spezialisten für ein enges Gebiet, dann besitzen sie keine Ausstrahlung mehr, oder sie müssen sich auf einige Gebiete beschränken, bei den anderen aber so viel – *ex aequo et bono* – Sachverstand oder Verständnis mitbringen, daß sie eine politische Verantwortung glauben tragen zu können.

Die Folgerung von Herrn VETTER kann man nur unterstreichen, wobei man sich darüber klar sein muß, daß die Arbeits- und Betrachtungsweisen in der politischen Verantwortung völlig andere sind als im ökonomischen Bereich des Unternehmens. Die Schwierigkeiten für die politisch Verantwortlichen sind aus folgendem Grund sehr viel größer: Niemand bestreitet heute mehr, daß mitttelfristige Finanzplanung, Wirtschaftspolitik und Konjunkturpolitik und so weiter nur gemacht werden können, wenn gewisse Daten vorgegeben werden; nur bedienen sich leider zu wenig Leute solcher Daten. Es steht allerdings umgekehrt auch fest, daß die Politik solche Daten letzten Endes nur setzen kann mit dem Wissen um die sehr viel größeren Unbekannten, um die irrationalen Momente der politischen Zielsetzung, die nicht voraussehbar sind.

Mit diesen Schwierigkeiten muß man rechnen und kann also nur bei Berücksichtigung dieser Umstände die Vorschläge, die für eine moderne Arbeitsweise der Unternehmen gültig sein können und sollten, auch auf die Politik anwenden.

Abschließend möchte ich Herrn BÖLKOW noch entgegnen: Ich glaube nicht, daß es eine Bestimmung im neuen deutschen Aktienrecht gibt, die verhindert, daß große Gesellschaften zu modernen Organisationsprinzipien übergehen. Als das neue deutsche Aktienrecht geschaffen wurde, kam es darauf an, die Durchsetzung des erklärten Willens anderer – von meinem Standpunkt aus – zu verhindern, nämlich einen führungsfähigen Vorstand überhaupt abzuschaffen; ich glaube, der ist erhalten geblieben. Alles übrige war demgegenüber sekundär.

Ludwig Vaubel

Ich möchte von meiner Seite noch einmal unterstreichen, daß die mikroökonomische Aufgabe eines Unternehmers auch in einem großen Unternehmen von der Substanz her etwas grundsätzlich anderes ist als die politische Tätigkeit, und zwar sowohl vom Raum her als auch von den Mitteln. Man muß wissen, wo Begabungen hinpassen. Es gibt natürlich Begabungen, die für beide Bereiche in Betracht kommen; wie man die mobil machen kann, ist eine oft gestellte Frage.

Joachim H. Knoll

Wenn wir uns über Unterschiede in der politischen und unternehmerischen Verantwortung unterhalten, so setzt das die Annahme voraus, daß es ganz spezifische Formen des Führungsstils in diesen beiden Bereichen gibt. Ich frage mich, ob wir nicht von allzu statischen Begriffen ausgehen, daß nämlich Politik im wesentlichen das ist, was an den Staat gebunden ist und daß Wirtschaft anders strukturiert ist und auch mit anderen Betrachtungsweisen, mit anderen Verantwortungs- und Führungsstilen ausgestattet ist.

Wenn ich mir eine Persönlichkeit aus dem wirtschaftlichen und politischen Bereich wie WALTER RATHENAU ansehe, so kann ich eigentlich in seiner Führung als Generaldirektor der AEG und seiner späteren Tätigkeit als Außenminister keinen grundsätzlichen Unterschied hinsichtlich seines Führungsstils feststellen. Ich meine, daß er in beiden Bereichen versucht hat, den ihm gemäßen Führungsstil einer kultivierten, engagierten, machtbewußten Persönlichkeit durchzusetzen.

Es stellt sich die Frage, ob wir es uns angesichts der zukünftigen Entwicklung erlauben können, Staat und Wirtschaft als derart statische und monolithische Erscheinungen zu betrachten, die kaum ineinander verwoben sind. Ich glaube, daß hinsichtlich des Führungsstils beide Bereiche gewissen Grundprizipien unterworfen oder ausgeliefert sind, den Prinzipien des Risikos und des Erfolgs. Ich gebe zwar zu, daß das Risiko und auch der Erfolg jeweils anders strukturiert sind. Beim Risiko etwa im Wirtschaftlichen, hinsichtlich des Führungsstils in der Wirtschaft, geht es nicht nur um ein Risiko der eigenen Person, sondern es betrifft auch immer gleich das Risiko der Geführten. Das gilt in gleicher Weise auch für den Erfolg. In den beiden Bereichen gibt es gewisse graduelle Unterschiede hinsichtlich der beiden Grundprinzipien Risiko und Erfolg.

Im Anschluß an das, was Herr BÖLKOW gesagt hat, ist für mich das Buch von FUCKS »Formeln zur Macht« sehr signifikant gewesen. Daraus ging hervor, daß diese Trennung von Wirtschaft und Politik, wie wir sie lange Zeit hindurch konserviert haben, keineswegs in dieser Weise – jedenfalls für die kommenden Jahrzehnte – mehr gültig ist. Die Entwicklungskurven – man mag sie im einzelnen kritisieren –,

die FUCKS gezeichnet hat, sind zunächst einmal rein wirtschaftliche Entwicklungskurven, die aber zugleich eine eminente politische Brisanz beinhalten, so daß wir eine solche Separation von politischen und wirtschaftlichen Phänomenen kaum mehr aufrechterhalten können. Wirtschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche Führung schließen in Zukunft wahrscheinlich noch stärker als heute gleichzeitig politische Verantwortung mit ein, denn in dem, was man in wirtschaftlicher Hinsicht tut, sind politische Konsequenzen eingeschlossen.
Das gleiche scheint mir auch im Hinblick auf das Beispiel aus der Stadtplanung zu gelten, das Herr ERNST angeführt hat. Auch hier greifen wirtschaftliche und politische Variablen ineinander. Ich stelle daher die Frage: Gibt es in der Zukunft einen spezifischen Führungsstil in Politik und Wirtschaft? Voraussetzung wäre, daß man Politik und Wirtschaft nicht mehr nur als statische Begriffe anfaßt. Ist es nicht vielmehr so, daß in Zukunft die Austauschbarkeit von Führungspositionen in Wirtschaft und Staat zunehmen und wahrscheinlich auch notwendig werden wird? Das ist die Frage, die ich stellen möchte und die gewissermaßen prognostischen Charakter besitzt.

Heinz-Dietrich Ortlieb

Wir müssen uns doch ganz klar darüber sein, daß die Ordnung sich in den letzten fünfzig Jahren sehr stark verändert hat, daß sich die Wirtschaftsordnung weiter verändern wird und daß sich damit auch die Funktionen des Unternehmers im Staat verändert haben und weiter verändern werden; das ist nach meiner Ansicht sehr klar aus dem hervorgegangen, was Herr BÖLKOW gesagt hat. Sicher ist, daß die politische Mitbeteiligung des Unternehmers – oder vielleicht besser gesagt der Unternehmungsführung – eine unvermeidliche Notwendigkeit ist, der man so gut wie möglich entsprechen muß.
Die Ausführungen von Herrn FINKELDEI haben mir deutlich gemacht, in welche Schwierigkeit die Unternehmensführung kommt, wenn sie weitgehend bei einer Persönlichkeit liegt, – das ist heute das Dilemma in der kleinen Unternehmung. Es übersteigt einfach die Kräfte, sich in ausreichendem Maße über die aktuellen Probleme der Wirtschaft und der Wirtschaftspolitik ständig informiert zu halten und auch eine

eigene Urteilsfähigkeit zu behalten; folglich liegt darin bereits ein gewisser Zwang zur Konzentration.

In der großen Unternehmung lassen sich diese Probleme sehr viel leichter lösen, vor allem, wenn man zu solchen Führungsformen kommt, wie sie Herr BÖLKOW propagiert hat, nämlich zu einer Teamführung, in der aber die starke Persönlichkeit als Koordinator immer noch eine wichtige Rolle spielen kann. Diese Rolle kann der Führende nur spielen, wenn er über einen Stab verfügt, über Mitdirektoren, die ihm die wirtschaftlichen und politischen Einzelkenntnisse vermitteln, die jemand – auf sich allein gestellt – nicht mehr in differenzierter Form besitzen kann.

Ich pflege meinen gewerkschaftlichen Freunden immer zu sagen: Mitbestimmung auf lange Sicht ist sicher erforderlich, da liegt Ihr ganz richtig; ich habe die Gründe vor drei Jahren bei einem Kolloquium der Walter-Raymond-Stiftung dargelegt. Gleichzeitig sage ich aber auch zu den Gewerkschaften: In der jetzigen Situation, wo wir vor dem großen Problem stehen, einen völlig neuen wirtschaftspolitischen Stil zu entwickeln, der mit dem Schlagwort ›Konzertierte Aktion‹ von Herrn SCHILLER propagiert wird, braucht Ihr so viele Kräfte und so viel Intelligenz, diesen Stil zu rationalisieren, ihn mitzumachen und ihn nach unten weiterzugeben, daß Ihr Euch intellektuell ›ausblutet‹, wenn Ihr heute Mitbestimmung machen wollt und dann an betriebliche Bereiche qualifizierte Leute abgeben wollt und sollt.

Ich bin in der Tat der Meinung, daß es sowohl für die Gewerkschaften wie für die Unternehmer gilt, sich heute ganz auf die Notwendigkeiten eines neuen wirtschaftspolitischen Stils zu konzentrieren, auch neue Planungsmethoden mitzumachen und neue Koordinationsmethoden innerhalb einer Rahmenplanung zu entwickeln. Das ist und sollte die heutige Aufgabe sein. Das bedeutet, daß man bei den tradierten marktwirtschaftlichen Formen, wie wir sie seit bisher zwanzig Jahren praktiziert haben, sicherlich nicht mehr stehenbleiben kann, sondern neue wirtschaftspolitische Formen ansprechen muß. Wenn wir diese Frage lösen, wird vieles von dem, was wir sonst noch an Vorstellungen haben, realisierbar sein. Dazu gehört, daß wir das Kräftepotential an Intelligenz besser ausnutzen und nicht weiterhin führenden Leuten – mögen sie noch so große Persönlichkeiten sein – immer mehr Ver-

pflichtungen auferlegen. Wir sollten vielmehr dafür sorgen, daß junge Nachwuchskräfte, sobald sie ihre Qualität bewiesen haben, auch wichtige Ehrenämter wahrnehmen.
In der Diskussion wurde davon gesprochen, daß sich für die öffentlichen Ämter zuwenig Leute finden, die bereit sind, sich diesen Aufgaben zu widmen. Das ist sicher richtig, aber es gibt auch eine andere Seite: Wenn man zum Beispiel im Bereich der Bildungspolitik die Gremien betrachtet, die wichtige Entscheidungen zu treffen haben, wie beispielsweise der Wissenschaftsrat, der Bildungsrat, das Kuratorium der Volkswagenstiftung und andere, dann sind dort immer wieder die gleichen Persönlichkeiten vertreten, deren Qualität außer Zweifel steht. Man muß also gerade diesen Führungskreis erweitern, und ich bin überzeugt, daß dafür Kräfte durchaus vorhanden sind. Leider leben wir aber in einer derart ›außengeleiteten‹ Gesellschaft, daß jeder, der in ein Gremium eintritt, gleichzeitig ›eine Blume im Knopfloch‹ darstellt. Man überlegt nicht, daß viele der gewonnenen Persönlichkeiten nicht mehr in der Lage sind, kräftemäßig die Funktion wahrzunehmen.

Otto Esser

Die Ausführungen von Herrn SCHLEYER haben zum Ausdruck gebracht, daß das Unternehmen, daß der Betrieb ein ökonomisches und ein soziales Feld zugleich ist. Daraus darf und muß man wohl ableiten, daß sowohl ökonomische wie soziale Führung notwendig sind. Beides ist auf das engste miteinander verbunden. Nun wird aber das soziale Feld insofern immer stärker eingeengt, als der Gesetzgeber und die Tarifvertragsparteien sich auf diesem Gebiet betätigen. Damit werden dem Betrieb die unmittelbaren Möglichkeiten der sozialen Gestaltung zu einem Teil entzogen.
Nun darf ich anknüpfen an das, was Herr VETTER zur Betätigung der unternehmerisch tätigen Kräfte in der Politik sagte. Die politische Betätigung dieser Kräfte hat Herr VETTER durchaus im weiten Sinne gemeint, er hat die Verbände auch ausdrücklich genannt. Ich meine, daß es den Unternehmern gar nicht freigestellt ist, ob sie sich – nur ein Beispiel – auf dem Gebiet der Sozialpolitik betätigen, weil sie zu

einem wichtigen Teil nur auf diesem Umwege auf die sozialen Beziehungen in den Betrieben und in den Unternehmen Einfluß nehmen können.
Es gibt aber noch einen anderen Gesichtspunkt: Es ist ja eine entscheidende – und GÖTZ BRIEFS meint – *die* entscheidende unternehmerische Aufgabe, die Kosten in Schach und Proportion zu halten. Wenn diese Aufgabe erfüllt werden soll, dann muß es angesichts der Tendenzen, die sich auf dem sozialpolitischen Feld zeigen, eigentlich selbstverständlich sein, daß hier unternehmerische Betätigung nachdrücklich erfolgt, weil nämlich gerade diese Kostenposition ein immer größeres Gewicht bekommen hat.
Ich möchte jetzt nicht darauf eingehen, was diese Entwicklung für den Betrieb zu bedeuten hat, ob solche Entwicklungen zu bejahen oder zu verneinen sind, ich möchte nicht auf das Bewertungsproblem eingehen, nur den einen Hinweis möchte ich noch geben: Die Problematik der stärkeren Erfassung des Betriebes auf sozialem Gebiet im Tarifvertrag trifft nicht nur die Führung der Betriebe, sondern trifft auch den Betriebsrat und seine Funktion.

Wilhelm Hübsch

Sie haben, Herr ORTLIEB, auf den ›führenden Unternehmer‹ abgestellt, wobei Sie nicht unterscheiden zwischen demjenigen, der das Unternehmen qua Legitimation durch das Eigentum führt, und dem sogenannten ›angestellten Unternehmer‹. Wir müssen uns aber einmal überlegen, gerade in gesellschaftspolitischer Hinsicht und im Hinblick auf das, was Herr VETTER gesagt hat, ob es nicht ein Fehler war, daß wir den Kreis der unternehmerischen Kräfte nicht sehr viel weiter gezogen haben und daß wir den Begriff ›Angestellte‹ zu sehr haben hochkommen lassen und auf führende Mitarbeiter, immer doch fast in besonders abwertendem Sinne, angewendet haben. Diese stehen zwar arbeitsrechtlich im Angestelltenverhältnis, aber durch ihre Tätigkeit müßten sie als ›Unternehmer‹ angesprochen werden.
Herr BÖLKOW sagte, es fehlten entsprechende Ränge im Unternehmen, in die man diejenigen, die zwar nicht in der Führungsspitze, aber noch unternehmerisch tätig sind, auch mit dem wohl notwendigen

gesellschaftlichen Prestige einordnen könne. Wenn ich den militärischen Bereich betrachte – und von der Führung aus diesem Bereich können wir manches lernen –, dort hat es das Offizierskorps gegeben: Der Leutnant führt ›unten‹ einen Zug und der General steht ganz ›oben‹; sie besitzen aber das gleiche gesellschaftliche Prestige. Auch im Unternehmen sollten wir sehr viel mehr dafür sorgen, daß wir für breite Kreise unserer unternehmerisch führenden Kräfte auch entsprechende Positionen schaffen, die ein korrespondierendes gesellschaftliches Ansehen bringen.

Ludwig Vaubel

Ich kann Ihnen in dieser Forderung nur zustimmen, Herr Hübsch, und möchte dazu sagen, daß wir bei den Baden-Badener Unternehmergesprächen zum Beispiel diese Konsequenz von Anfang an gezogen haben und daß wir den Begriff der unternehmerischen Führungskräfte auch von seiten der Walter-Raymond-Stiftung immer so aufgefaßt haben, wie Sie das getan haben. Ich gebe Ihnen allerdings recht, daß die Statusbedürfnisse und die Eigentümlichkeiten gerade auch des deutschen Statusdenkens bei einer derartig lockeren Handhabung, wie sie auch Herr Bölkow mit Recht gefordert hat, immer wieder im Weg stehen.

Karl Heinz Neumann

Wenn man diesen Kreis weiterziehen würde, als es heute geschieht, dann wäre auch die politische Einwirkung, die der Unternehmer auf die Gesellschaft ausübt, durch die Einwirkung auf die Mitarbeiter – Herrn Vetters erster Punkt – in wesentlich größerem Umfang zu betreiben. Man beobachtet jedenfalls vorläufig noch, daß sich sogenannte mittlere Führungskräfte – aber auch, je nachdem, wie man sie definiert, obere Führungskräfte – in gewissen gesellschaftspolitischen Haltungen durchaus nicht mit den Unternehmern identifizieren. Man müßte also die dargestellten unternehmerischen Funktionen und die Schwierigkeit für den Unternehmer, Entscheidungen zu treffen, bei der Vielzahl der zu berücksichtigenden Daten ganz be-

wußt noch mehr in diese Schicht hineintragen, zugleich mit dem Auftrag, das den anderen Mitarbeitern weiterzugeben.
Ich glaube, daß tatsächlich unterschätzt wird, wieviel Einwirkungsmöglichkeiten der Unternehmer direkt über die Mitarbeiter in die Gesellschaft hinein hat. Denn die Mitarbeiter reden ja auch außerhalb des Betriebes über die Art, wie bei ihnen geführt wird, über ihre Vorstellungen vom Unternehmer und von den Führungskräften.

Ludwig Vaubel

Ich glaube, wir können Ihnen nur zustimmen; bei einer ganzen Anzahl von gut geführten Unternehmen vollzieht sich diese ›politische Einwirkung‹ in weitem Umfang, vielleicht aber noch nicht genug. Es ist jedoch zuzugeben, daß das nicht überall geschieht und daß hier noch eine Menge zu tun ist, um zur Auflockerung der Führungsstruktur und damit zur größeren Effizienz dieser Führungsstruktur zu gelangen.

Wolfgang Michalski

Die bisherige Diskussion zeigt deutlich, daß bei der Frage der politischen Verantwortlichkeit des Unternehmers stärker als es hier bisher geschehen ist, differenziert werden muß. Wir sind fast alle einig darüber, daß sich Unternehmerfunktion und politisches Engagement miteinander verbinden lassen.
Herr NEUMANN wies darauf hin, daß es dem Unternehmer möglich ist, im Rahmen des Unternehmens gesellschaftspolitisch auf seine Mitarbeiter zu wirken. Es wurde ebenfalls über den Bereich der innerbetrieblichen Sozialpolitik und über die Mitbestimmung gesprochen. Und sicherlich sind auch hiermit die möglichen Bereiche des politischen Engagements unmittelbar in der Unternehmenssphäre keineswegs erschöpft.
In der Mehrzahl der Diskussionsbeiträge stand indessen ein anderer Aspekt im Vordergrund, nämlich die politische Verantwortung außerhalb der Unternehmung. Gerade in diesem Zusammenhang hat nun

Herr SCHLEYER prononciert herausgestellt, daß die Unternehmerfunktion im Zweifel das Primäre sei, und ich meine, daß besonders diese These hier nicht untergehen sollte. Bei aller Übereinstimmung darüber, daß auch der Unternehmer gesamtpolitische Verantwortung tragen sollte, darf nämlich nicht vergessen werden, daß der hier entscheidende Fall allein die Konfliksituation ist, in der das, was für die Unternehmung zweckmäßig ist, von dem, was unter allgemeinen politischen Gesichtspunkten richtig wäre, divergiert. Auch ich bin der Auffassung, daß der Unternehmer in dieser Situation das tun muß, was für seine Unternehmung richtig ist und daß die Verantwortung dafür, daß der Unternehmer solche *incentives* gesetzt bekommt, daß sein Verhalten auch gesamtpolitisch positive Effekte zeitigt, bei der Regierung liegt. Der Unternehmer wäre ebenso wie unsere Gesellschaftsordnung überfordert und gefährdet, wollte man die Politiker aus ihrer eigenen Verantwortung derart leichtfertig entlassen.

Hans Joachim Finkeldei

Auf die Differenz zwischen der Leitung eines Unternehmens und der politischen Verantwortung des Unternehmers möchte ich noch einmal eingehen, und zwar insbesondere unter Bezug auf die Ausführungen von Herrn KNOLL und Herrn ORTLIEB. Sie weisen ja mindestens in einem Punkt Übereinstimmung auf. Herr KNOLL meinte, da die Führungsfunktionen in Wirtschaft und Politik so ähnlich seien, sollte man aufhören, dieser strengen Differenzierung zwischen Wirtschaft und Politik das Wort zu reden, das sei neunzehntes Jahrhundert; wenngleich sie auch anerkennen, daß ein Zeitproblem existiert, das heißt, daß die Arbeitskraft des Führenden unter Umständen überbelastet wird.

Herrn ORTLIEB darf ich so verstehen, daß für ihn die entscheidende Frage ist, ob ein Unternehmer noch in die Politik gehen und die Marktwirtschaft verteidigen soll, um auf diese Weise ein Rechtsgut mitzuerhalten, auf dem freie Marktwirtschaft beruht; das heißt, er fragt, ob es lohnend ist, das überhaupt noch zu tun. Das ist nur eine andere Version derselben Frage nach der Einheit von politischer und wirtschaftlicher Führung. Nur wird hier die Identität der Führungs-

aufgaben durch den Hinweis auf die Interdependenz von Unternehmensentscheidungen und politischer Auswirkung legitimiert.
Von der Funktionsähnlichkeit ›Führung‹ läßt sich aber kein Grund ableiten, den Unterschied zwischen Politik und Wirtschaft aufzuheben. Gerade das hat das neunzehnte Jahrhundert getan, indem es von der Kritik der politischen Ökonomie aus anfing, die Ähnlichkeit, die Einflüsse, die Interdependenz festzustellen. Wenn wir aber diese Unterscheidung auf Grund von Ähnlichkeiten und Interdependenzen aufgeben, dann ist die Betonung, die Herr SCHLEYER brachte, ebenfalls aufgehoben, und wir verkennen die unterschiedliche Intentionalität und Verantwortung in den Führungsaufgaben der Politiker und Wirtschaftler.
Wir haben eine ganz andere Aufgabe innerhalb des Einzelunternehmens gegenüber dem Ganzen der Wirtschaft als ein Politiker aus dem Wirtschaftsganzen heraus gegenüber einem einzelnen Unternehmen. Das heißt, es ergeben sich ganz verschiedene Arbeitsrichtungen vom Einzelunternehmen zum Ganzen und vom Ganzen im Blick auf das einzelne Unternehmen; Arbeitsrichtungen, die man nicht einfach dadurch identifizieren kann, daß man Zusammenhänge und gegenseitige Abhängigkeiten feststellt oder vom Umschlag der Quantität in Qualität spricht. Darin liegt eine große Gefahr, ja ein großer Fehler, der meiner Meinung nach auch dann zum Ausdruck kommt, wenn man, unter Berufung auf die Interdependenz, dann ein anderes politisches Gesellschaftsbild fordert, die Marktwirtschaft durch Planwirtschaft ablösen will. Daß heißt doch lediglich: Den Vorrang des Ganzen vor dem Einzelunternehmen setzen, ohne den notwendigen individuellen Anspruch dieses Einzelunternehmens gegenüber dem Ganzen zu begreifen.
Ich kann marktwirtschaftlich die Wirtschaftsprozesse im Blick auf das Einzelunternehmen und im Blick auf die gesamte Volkswirtschaft autonom ablaufen lassen. Ich kann – im Unterschied zu dem nur marktwirtschaftlichen System – noch eine Art Steuerungssystem vom gesamtwirtschaftlichen Standpunkt aus einschalten; in diesem Falle hieße das dann, echte Wirtschaftspolitik in freier Wirtschaft durchzuführen. Und ich kann nur noch im Blick auf das Ganze handeln; anders formuliert, ich kann planifizieren. Aber ebensowenig, wie es

noch aktuell ist, nur von Marktwirtschaft zu reden, genausowenig scheint es mir aktuell zu sein, lediglich auf Planifikation zuzusteuern. Wir haben vielmehr das Problem vor uns, einen Prozeß kennenzulernen und zu steuern, der sich – gemischt aus beiden Systemen – so frei und so optimal wie möglich entfalten kann.
Es geht also nicht, die Unternehmensführung einfach mit wirtschaftspolitischer Führung zu identifizieren oder umgekehrt. Nur so wird ja am Ende Wirtschaftspolitik mit Gesellschaftspolitik identifiziert, obgleich beide höchst unterschiedliche Momente des Politischen sind.

Hanns Martin Schleyer

Ich bin der Meinung, daß die Position des Unternehmers in der Gesellschaft zugleich eine politische Position ist und daß wir nicht nur Zuschauer des politischen Geschehens sind, sondern auch Handelnde sein müssen. Ich bin aber der Meinung – und hier unterscheide ich mich von Herrn VETTER, daß hier eine Rangfolge zu beachten ist. Der Unternehmer muß zunächst den Erfolg im eigenen Unternehmen auf seiner Seite haben, sonst ist er nicht der berufene und geeignete Vertreter dieser gesellschaftlichen Gruppe im politischen Leben.
Es gibt wohl Beispiele genug, die diese Auffassung bestätigen, wo Herren aus unseren Reihen, die entweder den Erfolg nicht auf ihrer Seite oder die sich von ihrem Unternehmen gelöst hatten, in der politischen Arbeit völlig wirkungslos geblieben sind. Es ist notwendig, beide Funktionen gleichzeitig wahrzunehmen, wobei einfach aus der Sache heraus die unternehmerische Aufgabe zunächst einmal den zeitlichen Vorrang hat.
Diese Kombination der beiden Funktionen ist notwendig, weil wir, angefangen bei unseren eigenen Unternehmungen, verhindern müssen, daß wir uns in eine politische Isolierung begeben. Ich glaube, diese Gefahr ist außerordentlich groß. Der größte Teil der leitenden Männer der Wirtschaft hat für diese Arbeit, auch für unsere Arbeit hier, wenig oder kein Verständnis. Aber nur indem der im Unternehmen Erfolgreiche, der dort Ansehen genießt, diesen Weg nach außen geht, hat er auch die Möglichkeit, diese Gedanken nach innen zu tragen.
Vor acht oder neun Jahren beauftragte ich in meinem Hause einen

Mitarbeiter, sich der Bildungsfragen anzunehmen und damit dieses Arbeitsgebiet neu zu installieren. Damals wurde diese Tätigkeit sehr abwertend beurteilt. Das Arbeitsgebiet hat aber inzwischen eine völlig andere Bewertung bekommen. Nach einiger Zeit gelang es, einen Durchbruch zu finden. Der ist aber nur möglich, wenn dieses Arbeitsgebiet nach innen von Männern vertreten wird, die in ihrem betrieblichen Aufgabengebiet Anerkennung und Erfolg haben. Für solche Aufgaben Spezialisten einzusetzen, die sich abseits des unternehmerischen Geschehens bewegen, ist in keinem Fall sinnvoll.

Ein wichtiges Problem für unsere Doppeltätigkeit ist das Zeitproblem. Wir alle, die wir hier sitzen, können ja darüber ein Lied singen, welches Ausmaß von Belastungen damit verbunden ist, wenn man das eine mit dem anderen zu verbinden versucht. Eine Lösung kann meines Erachtens nur erreicht werden, wenn man einen anderen und besseren Führungsstil einführt, indem man das, was Herr Bölkow uns drängend und mahnend vor Augen geführt hat, wirklich als Hilfsmittel in unseren Unternehmungen anwendet. Wir leiden alle darunter, daß wir auch in den verantwortlichen Spitzentätigkeiten in unserer Industrie mit viel zuviel Durchführungsaufgaben befaßt sind. Ich sehe eine Lösungsmöglichkeit und eine Kombinationsmöglichkeit von ökonomischen und politischen Führungsaufgaben in der Person eines Verantwortungsträgers erst dann, wenn es uns endlich gelingt, die Trennung von den Durchführungsaufgaben herbeizuführen.

Damit möchte ich keineswegs etwa die Bedeutung der Entscheidung der Verantwortungsträger in der ersten Reihe mindern; im Gegenteil, ich glaube, sie kommt dann wesentlich besser zum Ausdruck, als wenn wir das zugegebenermaßen doch überall noch gehandhabte Prinzip einer Vermischung zwischen Durchführung und Weisung aufrechterhalten. Wir sollten – auch aus diesem Grund – uns dieser Frage in nächster Zeit wirklich mit Vorzug annehmen, denn nur der – damit kommen wir zum Ausgangspunkt zurück –, der im Unternehmen fest verankert ist und dort Verantwortung in einer möglichst breiten Form trägt, der echt an den unternehmerischen Entscheidungen laufend mitwirkt, ist in der Lage, diese Überlegungen nach außen zu vertreten.

Das ist letztlich auch eine Frage, die man durchaus unter egoistischen betrieblichen Gesichtspunkten sehen kann. Denn in dieser politischen

Welt fallen doch zunehmend Entscheidungen, die die Tätigkeit der Unternehmungen auf wirtschaftspolitischem, auf gesellschaftspolitischem, sozialem Gebiet und so weiter beeinflussen. Diese Entscheidungen können wir nicht passiv hinnehmen, weil wir glauben, daß sie dann oft von denjenigen getroffen werden, denen das Verständnis für die betrieblichen Erfordernisse fehlt. Wenn wir also aus der Rolle der Passivität bezüglich der politischen Entscheidungen herauskommen wollen – und wir sind noch in dieser Rolle, wobei ich an die vielen sozialpolitischen Gesetzgebungsakte erinnern darf, die uns große Nachteile und kaum jemand etwas Positives gebracht haben –, dann müssen wir diese Brücke finden. Sie ist im Augenblick noch eine Frage der Belastbarkeit der einzelnen; der eine erträgt die Belastung besser, der andere weniger gut. Auf die Dauer gesehen ist dieser Weg nur möglich, indem wir das System der Führung in unseren Betrieben ändern.

Ludwig Bölkow

Das ist ein Thema, was uns von unserem Alltag her außerordentlich stark bewegt. Meine persönliche Lebenserfahrung ist die, daß mit dem Erfolg im Beruf und vor allem als Unternehmer das politische Gewicht ganz außerordentlich wächst. Wenn man heute – ich habe das ein paarmal erlebt – von zwanzig bis dreißig Bundestagsabgeordneten in einem Ausschuß zu einer Sachfrage gehört wird, dann zeigt sich, daß man mit dem Hintergrund seines Bataillons, seines Unternehmens und dem wirtschaftlichen und technischen Erfolg den Abgeordneten vieles sagen kann, was sie annehmen müssen, und daß man sie am Schluß der Diskussion auch hart fragen kann, warum sie nun nicht entsprechend handeln. Das ist aber nur auf Grund des beruflichen und des unternehmerischen Erfolges möglich.

Die Frage der politischen Entscheidungen ist in vielen Bereichen von sehr weittragender Bedeutung; denken Sie beispielsweise an die Entscheidungen, die über die Verwendung von ungefähr 120 Mrd. Steuern notwendig sind. Wir leben ja nicht in einer Welt, in der wir gänzlich frei entscheiden können, was wir tun.

Die Technologie beispielsweise kann man nicht lediglich durch *ratio*

und Überlegen entwickeln, sondern technologische Fortschritte ergeben sich meist als ›Abfallprodukte‹ bei der Durchführung technischer oder organisatorischer Aufgaben, das heißt, eine Aufgabe muß gestellt, bezahlt und gelöst werden. In Rußland und in Amerika entstehen zum Beispiel bei der Realisation von Raumfahrtprojekten neue Lösungen organisatorischer Fragen; die Prinzipien des *Managements* sind dabei entstanden, und zwar aus ganz großen Fehlschlägen in der Organisation der großen Waffensysteme. Die *Atlas-, Titan- und Minuteman-Projekte* standen vor ausgesprochenen organisatorischen und finanziellen Pleiten; bis schließlich diese *system-management*-Organisationsformen von dem in Bremen geborenen Herrn SHRIVER entwickelt wurden – *air-force-system-management* und so weiter. Diese Lösungen sind abseits von allen politischen Aufgaben entstanden.
Bei uns ist die Sachlage etwas anders; wir sehen uns vor den 120 Mrd. Steueraufkommen in Bund, Ländern und Gemeinden und müssen diese Mittel nun ›optimal‹ verwenden. Dabei stehen die Verantwortlichen vor der großen Entscheidung, ob sie die Gelder im Sinne sozialer Wohltätigkeit, die natürlich vordergründig – gerade nach dem verlorenen Krieg – notwendig ist, verwenden sollen. Soll der Staat sich verschulden wie in Amerika; dort hat man in den letzten Jahren bis 1965 das jeweilige Haushaltsdefizit in Höhe von etwa 10 Mrd. durch Staatskredite gedeckt, und ein gleich hoher Betrag ist interessanterweise in die militärische und in die Raumfahrtentwicklung hineingesteckt worden – also etwa 40 Mrd. Mark jährlich. Weitere 10 Mrd. Mark sind jeweils in weitere vom Staat bezahlte Entwicklungsvorhaben aus dem Bereich der anderen Ministerien gesteckt worden.
Es ist schwer, beispielweise jemandem, der Krankenhäuser baut, klarzumachen, daß von den von uns allen aufgebrachten Steuergeldern ein viel wesentlicherer Teil in Dinge investiert werden muß, die nicht sofort erkennbaren Nutzen haben, nämlich in Aufgaben, die als Abfallprodukt neue Entwicklungen der Technologie hervorrufen. Es gibt höchst selten einmal ein großes Genie, das spontan eine Neuentwicklung hervorbringt. Bei der Grundlagenforschung ist es etwas anderes; das sind zwei völlig getrennte Welten.
Ich finde, daß wir, die wir auf Grund der Arbeit in unserem Unternehmen zu bestimmten Erkenntnissen gekommen sind, die Verpflich-

tung haben, unseren gewählten politischen Vertretern die für ihre Entscheidung bedeutsamen Entwicklungen mitzuteilen. Diese Verpflichtung müssen wir bejahen, und wir müssen uns bemühen, trotz unserer Belastung in den Betrieben den politisch Verantwortlichen die notwendigen Informationen zu geben. Das ist sehr schwer, denn die Politiker müssen über die zukunftsreichste Verwendung der Steuergelder aufgeklärt werden – unabhängig von Interessentenwünschen. Wenn man ein erfolgreiches Unternehmen führt, hat man insofern einigen Einfluß. Darin gebe ich Herrn SCHLEYER völlig recht.

Wolfgang Eichler

Ich habe eine kurze Anmerkung zu machen zu dem, was Herr SCHLEYER gesagt hat. Ich stimme völlig mit ihm darin überein, daß nur derjenige, der im Unternehmen fest verankert ist, auch gleichzeitig sich sowohl in der Politik als auch in den Verbänden beteiligen sollte, also nicht etwa der vom Unternehmen abgestellte – ich darf das einmal so formulieren – Verbandsmanager. Wenn man den Verantwortungsbereich des Unternehmers so breit gefächert sieht, daß neben seiner betrieblichen Verantwortung auch andere Bereiche mit abgedeckt werden sollen, dann bedeutet das auch Delegation dieser Fragen im Betrieb.
Mit diesen Aufgaben kann kein ›Spezialassistent‹ betraut werden, der sämtliche Verbände zu betreuen hat, die in das Unternehmen hineinreichen. Die Delegation dieser Aufgaben muß deutlich machen, daß das Unternehmen als solches mit den Verbänden in einer vielschichtigen und breitgefächerten Art lebendig verknüpft ist.
Das gleiche gilt letztlich für die politische Betätigung, denn auch dafür muß ganz sicherlich eine gewisse Zuarbeit im Hause erfolgen, wenn man den Unternehmer nicht auf dieser Ebene mit Bagatellen und Einzelheiten überlasten will, die ihm einerseits die Zeit und am Ende auch den Spaß an der Sache nehmen. Er muß also auch in diesen Bereichen den Kopf und die Hand freihaben für die entscheidenden Dinge, und er muß sich im übrigen im Wege der Delegation auf die Hilfe einiger Mitarbeiter, die in diesen Verantwortungsfächer hineinpassen, stützen können.

Ludwig Vaubel

Nicht jeder gute Unternehmer wird – von seiner Begabungsstruktur, von seinen sonstigen Möglichkeiten her –, im politischen Bereich wirksam werden. Es werden immer nur wenige sein, die von Begabung, Erfahrung und Persönlichkeit her diese Grenze überschreiten und in beiden Bereichen tätig sein können. Diese Schwierigkeiten werden leider unterschätzt. Man ist auf Grund der sachlich nur zu berechtigten Forderung, das politische Geschehen von dieser Seite her zu ergänzen, zu leicht geneigt, die Begabung auch dazu bei jedem Unternehmer als selbstverständlich vorauszusetzen.

Karl C. Thalheim

Es ist wohl aus den bisherigen Diskussionsbeiträgen deutlich geworden, daß die politische Aufgabe des Unternehmers zwei Seiten hat, eine nach außen gerichtete und eine nach innen, in den Betrieb gerichtete, gegenüber den Menschen, die in diesem Betrieb arbeiten. Es geht, glaube ich, in beiden Fällen sehr zentral darum, die Bedeutung und die Leistung einer unternehmerischen Marktwirtschaft glaubhaft zu machen. Ich bin der Meinung, daß diese Aufgabe schwieriger geworden ist und in Zukunft noch schwieriger werden wird, und zwar vor allem aus zwei Gründen.
Erstens: Für die Angehörigen meiner und der nachfolgenden Generation ist die Leistung der unternehmerischen Marktwirtschaft in der Bundesrepublik etwas, was wir unmittelbar erlebt haben. Wenn man die Weltwirtschaftskrise, wenn man HITLER und den Zweiten Weltkrieg und das, was hinterher kam, erlebt hat, dann ist das eine Leistung, die überzeugt. Die Generation jedoch, die jetzt heranwächst, hat das nicht mehr erlebt, für sie ist das bereits Geschichte. Das sieht man sehr deutlich an der Haltung unserer studentischen radikalen Linken. Es sind zum großen Teil Studenten, die aus wohlsituierten bürgerlichen Familien kommen; für sie ist diese Leistung etwas Selbstverständliches, es bedeutet für sie nicht etwas Selbsterlebtes.
Der zweite Grund ist wohl darin zu suchen, daß wir uns in der Vergangenheit nur mit *einer* Form kommunistischer Realität auseinander-

zusetzen gehabt haben; das war die sowjetische Realität. Die Auseinandersetzung mit dem sowjetischen Modell aber war nicht schwierig. Es war relativ leicht möglich, die verhältnismäßig geringe Effizienz dieses Systems nachzuweisen, wie auch das außerordentliche Maß an Freiheitsverlust, das damit verbunden war. Der unternehmerischen Marktwirtschaft wurde in ihm eine bürokratisch zentralisierte Verwaltungswirtschaft entgegengesetzt.

Wir erleben aber jetzt, daß man den Versuch macht, eine neue Form kommunistischer oder sozialistischer Wirklichkeit zu schaffen, nämlich das jugoslawische System. In diesem System wird bekanntlich nicht der Staat Eigentümer der vergesellschafteten Betriebe, sondern man macht den Versuch, die Gesellschaft als solche in Aktion treten zu lassen. Die Probleme und Erfahrungen mit der Arbeiterselbstverwaltung der Betriebe in Jugoslawien werden uns – das ist meine feste Überzeugung – im Laufe der nächsten Jahre erheblich beschäftigen. Es läßt sich noch nicht absehen, wie dieses Experiment ausgehen wird. Es mag sein, daß es völlig scheitert, es kann auch sein, daß es zwar nicht völlig scheitert, aber auch nicht attraktiv genug wird, um ein bedeutsamer Diskussionsgegenstand zu bleiben. Es ist jedoch auch das Gegenteil möglich.

In diesem System der Arbeiterselbstverwaltung wird der Belegschaft der ›vergesellschafteten‹ Betriebe ein großes Mitspracherecht eingeräumt; die Arbeitnehmer haben über die von ihnen gewählten Arbeiterräte die Leitungen der Betriebe zu wählen, sie entscheiden wesentlich mit über die Verwendung des Gewinnes, wobei dann – ich denke an das, was Herr MICHALSKI sagte – die Konfliktsituation bei der Entscheidung darüber entsteht, welcher Teil des Gewinnes für die Investitionsfinanzierung und welcher Teil für höhere Löhne verwendet werden soll. Jedenfalls ist in diesem Modell ein sehr erhebliches Maß von Mitwirkung der Arbeitnehmer gegeben.

Ich habe immer wieder das Gefühl, daß wir es uns in dieser Beziehung vielleicht etwas zu leicht machen. Ich bin – das sage ich mit aller Offenheit – kein Anhänger der Ausdehnung der Montanmitbestimmung. Aber ich glaube nicht, daß es genügt, wenn die Unternehmer sich lediglich auf den negativen Standpunkt stellen, daß diese Ausdehnung aus den und jenen Gründen nicht durchführbar ist. Ich

glaube, daß mehr in positiver Richtung geschehen müßte, und es sind in den Referaten von Herrn Bölkow und Herrn Schleyer zwei Punkte angeklungen, die in diese Richtung gehen:
Herr Bölkow sprach von der Notwendigkeit, die Mitarbeiter auch über unternehmenspolitische Beschlüsse zu informieren. Ich habe den Eindruck, daß in dieser Beziehung zum Beispiel die Möglichkeiten, die das Betriebsverfassungsgesetz bietet, nicht ausgeschöpft worden sind, daß man da wesentlich mehr hätte tun können und daß es notwendig ist, daß auch der Mann an der Werkbank weiß, aus welchen Gründen eine wichtige Entscheidung gefallen ist.
Ein zweiter wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang wurde in einem Diskussionsbeitrag von Herrn Bölkow erwähnt, als er von den Erfahrungen bei der Firma Boeing sprach: Gibt es nicht Wege, auf denen man den Menschen, die im Betrieb arbeiten, Aufgaben zum Beispiel in Richtung von Verbesserungsvorschlägen stellen kann, die ihnen das Bewußtsein geben, wirklich mitzuarbeiten? Vielleicht läßt sich auf diesem Wege mehr verwirklichen, als wir bisher getan haben, und vielleicht läßt sich dadurch erreichen, daß die Unternehmerseite nicht nur in einer negativen Haltung verharrt, die auf die Dauer, fürchte ich, nicht ausreichen wird.

Hanns Martin Schleyer

Ich habe die Bemerkungen zur Mitbestimmungsfrage bewußt ganz knapp gehalten, einmal weil, wie Herr Vaubel in seiner Einführung bereits erwähnt hat, die Mitbestimmung vor drei Jahren Kolloquiumsthema der Walter-Raymond-Stiftung war, zum anderen auch deswegen, weil einmal ein Zeitpunkt kommt, an dem man persönlich das Bedürfnis hat, nicht immer über das gleiche zu reden.
Ich stimme Herrn Thalheim in allen Punkten völlig zu. Wir sind uns alle darüber im klaren, daß diese Frage nicht damit erledigt werden kann, daß wir sagen: »njet!« Das »njet« bezieht sich ausschließlich – und das wurde immer zum Ausdruck gebracht – auf die geforderten Formen der Mitbestimmung. Dieses ›Nein‹ hatte sicher auch einen Grund darin, daß wir damit verhindern wollten – und wir haben insoweit mindestens einen gewissen Teilerfolg erzielt –, daß diese

Frage, die so außerordentlich wichtige gesellschaftspolitische Aspekte hat, etwa durch einen Koalitionskompromiß einer sicher letztlich für alle Teile unbefriedigenden Lösung zugeführt wird.

Wir sind uns auch völlig im klaren darüber, daß dahinter der legitime Wunsch der Mitarbeiter steht, mehr über das eigene Unternehmen, mehr über die eigene Position im Unternehmen zu erfahren. Dazu bietet das Betriebsverfassungsgesetz sicher Möglichkeiten, die weitgehend nicht ausgeschöpft wurden. Es ist müßig zu fragen, wer daran die Schuld trägt; ich glaube, beide Parteien trifft ein Teil der Schuld, die einen, weil sie nicht auf die Erfüllung des Betriebsverfassungsgesetzes gedrängt haben und die anderen, weil sie keinen Grund sehen, ohne Not sich möglicherweise ein Instrument zu schaffen, das auch einmal lästig sein kann. Tatsache ist, daß weithin die Bestimmungen nicht ausgeschöpft worden sind.

Die Bundesvereinigung ist in einer eigenen Vorstellung zur gesellschaftlichen Entwicklung (»Freiheitliche und soziale Ordnung heute und morgen«) über das Betriebsverfassungsgesetz hinausgegangen, wobei speziell auf die Frage der Information besonders großer Wert gelegt worden ist; dabei bleibt man nicht bei den bisher vorgesehenen Institutionen stehen, beziehungsweise man will die Bedeutung dieser Institutionen durch die Erteilung bindender Auflagen betonen, zum Beispiel durch Auflagen an die Wirtschaftsausschüsse.

Ich sage immer, es ist einfach in einer Zeit, in der die Massenmedien eine solche Rolle spielen, in der jeder Mensch spätestens abends die neuesten Meldungen vom Tagesgeschehen kennt, nicht möglich, daß er nicht weiß, was mit seinem eigenen Arbeitsplatz morgen geschieht und wie seine Position im Unternehmen ist. Informationen werden meist aus einer falschen Geheimnistuerei, die hauptsächlich durch Bequemlichkeit verursacht wird, nicht weitergegeben.

Hier ist zweifellos ein Ansatzpunkt gegeben, den wir vorgeschlagen haben aufzugreifen. Wir haben das ganz konkrete Angebot gemacht, auch mit dem Sozialpartner über diese Dinge wie auch über andere Gesichtspunkte, die meines Erachtens einen echten Beitrag zu einer fortschrittlichen Gesellschaftsentwicklung darstellen, zu sprechen. Wenn wir diesem Anliegen, das Herr Thalheim herausgestellt hat, genügen wollen, dürfen unsere Vorschläge nicht zu Institutionen Zu-

flucht nehmen, die dann in irgendein Unternehmensorgan integriert werden, ganz gleich, ob darin Funktionäre sitzen sollen oder nicht, sondern sie müssen dahin gehen, den einzelnen im Betrieb in die Lage zu versetzen, die in ihm liegenden Möglichkeiten mit der Hilfe des Betriebes und der Gesellschaft besser zu entwickeln und damit seine eigene Position im Betrieb und letztlich auch wieder in der Gesellschaft zu verbessern.

Ich glaube auch, daß wir, wenn die Entwicklung organisch weiterläuft und wenn sie nicht künstlich in falsche Bahnen gezwängt wird, einfach zu einer stärkeren Heranziehung zunächst einmal des sogenannten Mittelmanagements, dann aber herunter bis zu den unteren Führungskategorien und schließlich noch weiter nach unten gehend zu einer Mitwirkung auf allen Ebenen des Unternehmens kommen werden. Sie wird den Bedürfnissen des einzelnen und des Unternehmens wesentlich besser gerecht, weil die Grundlage dieser Mitwirkung der eigene Sachverstand ist und weil von hier aus Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten in ganz anderer Weise gegeben sind. Ich fürchte sogar, daß, wenn wir zu einer Institutionalisierung im Sinne einer Montanmitbestimmung in der gesamten Wirtschaft kämen, eine solche natürliche Entwicklung gestoppt würde, weil sie nämlich dann im Widerspruch zur Interessenlage derer stände, die sich dafür kraft Gesetzes und kraft Amtes ausschließlich berufen fühlten. Hier liegt eine ganz klare Aufgabe, die wir auch sehen.

Wenn wir in der politischen Auseinandersetzung – und es ist ja leider eine solche geworden – vielleicht etwas zu stark für manche Ohren das ›Nein‹ ausgesprochen haben, dann galt diese Ablehnung einer ganz konkreten Forderung, für die es, meines Erachtens, auch nach wie vor nur ein ›Nein‹ geben kann. Aber wir dürfen damit nicht die echte Aufgabe überdecken, die in die Gesellschaftspolitik geht, in einen Bereich, zu dem die Unternehmen einen größeren Beitrag leisten können als viele andere Bereiche, denn wir dürfen nicht vergessen, daß für viele unserer Mitarbeiter das Unternehmen, in dem sie tätig sind, das Modell für die Gesellschaft ist.

Heinz Scherf

Ich bin sehr einverstanden mit dem, was Herr THALHEIM und Herr SCHLEYER gesagt haben; ich möchte aber in diesem Zusammenhang auf etwas hinweisen, was meiner Ansicht nach gerade von denen, die nicht selbst in der Wirtschaft tätig sind, sehr oft falsch gesehen wird. Wenn nicht genug informiert wird, dann wird allzu häufig angenommen, daß das an den Männern ›an der Spitze‹ liegt. Ich kann Ihnen jedoch ein Beispiel dafür geben, daß das nicht so ist.

Es taucht hier ein Problem auf, was sich in jeder indirekten Demokratie zeigt: Selbst wenn wir uns ›von oben‹ her noch so sehr bemühen – der Vorstand kann nicht die gesamte Zahl der Arbeitnehmer direkt ansprechen, sondern es müssen immer ›Zwischenmedien‹ eingeschaltet werden. Immer wieder erleben wir, daß die Bereitschaft derjenigen, die selbst gern informiert werden möchten, zur Weitergabe der erhaltenen Information nicht vorhanden ist; auf diesen ›Informationstransport‹ sind wir jedoch angewiesen.

Ich darf ein Beispiel nennen: Wir haben in meiner Firma, der Degussa, schon von 1948 an, als wir wieder anfingen, Geschäftsberichte zu machen, den Standpunkt vertreten, daß es in der heutigen Zeit unpassend und wohl auch etwas abwertend gegenüber dem Arbeiter sei, wenn er am Ende des Jahres nicht einen Geschäftsbericht, sondern nur einen Sozialbericht erhält, der lediglich auf die den Arbeiter direkt betreffenden materiellen Dinge abstellt wie Löhne und Gehälter, betriebliche Sozialleistungen, Entwicklungen der Pensionskasse und anderes. Wir haben uns darum viele Jahre lang die Mühe gemacht, unseren Geschäftsbericht jedem Arbeiter auszuhändigen. Dabei haben wir vor der Notwendigkeit gestanden, den Teil, der den Jahresabschluß erläutert, so aufzubereiten, daß der ›einfache Mann‹ ihn versteht. Das ist uns wohl auch in einer recht guten Form gelungen. Bei unserer letzten Gesamtbetriebsratssitzung hat nun der Betriebsrat im Namen der gesamten Belegschaft den Wunsch geäußert, daß wir diese Information einstellen möchten und lieber das dafür aufgewandte Geld als Sozialleistung an die Belegschaft ausschütten sollten.

Ich erwähne das, um zu zeigen, wie sehr auf diesem Gebiet gearbeitet werden muß. Wir verlangen einfach viel zuviel. In den wenigen Jahren,

in denen wir uns um diese Dinge bemühen, kann sich kaum bereits ein solcher Erfolg ergeben, daß auch die gesamte Zahl der Arbeitnehmer in diesem Sinne mitdenkt und mitmacht. Hier andere Haltungen zu bewirken, ist unglaublich schwer, und bis dahin wird es noch ein langer Weg sein. Die Meinung trifft durchaus nicht immer zu, daß es die Unternehmer sind, die mit den betrieblichen Informationen allzu zurückhaltend sind.

Lily Joens

Ich möchte auf eine Schwierigkeit hinweisen, die der politischen Betätigung des Unternehmers entgegensteht, das heißt, wenn man ökonomische Führungsaufgaben erfüllt und dann auch im politischen Raum Lösungen für gesellschaftspolitische und soziale Fragen erarbeiten will. Es ist doch so, daß wir für die Führung im Unternehmen Leistungsmaßstäbe haben, die uns keine großen Schwierigkeiten in der Praxis machen. Es ist unbestritten, daß das Unternehmen eine Leistungsgemeinschaft ist, die auf anerkannten Normen beruht.
Begeben wir uns aber in den vorparlamentarischen Raum, in die Verbände, in die Nähe der Politik, dann sind dort ganz andere Maßstäbe relevant. Dann kommt die Frage auf uns Unternehmer zu, inwieweit denn die Normen einer Leistungsgesellschaft im gesellschaftspolitischen Raum überhaupt anerkannt sind und inwieweit sie abgelehnt werden. Es gibt ja starke Kräfte, die nach dem Versorgungsstaat streben und die Normen der Leistungsgesellschaft abwerten wollen.
Wir können unsere Unternehmen nicht mit zu vielen der Ökonomie konträren Maßstäben belasten, sonst gehen wir unter. Darum ziehen wir uns oft auf die Tätigkeit in den Unternehmen zurück und sagen uns, wenn wir ökonomisch richtig arbeiten und sichere Arbeitsplätze zur Verfügung stellen, dann ist das auch eine gewisse Leistung, die der Gesamtheit zugute kommt.

Friedrich Fürstenberg

Ich sehe es als symptomatisch an, daß sich die Diskussion wesentlich auf das Problem Unternehmensführung im politischen Spannungsfeld erstreckt, denn es gäbe ja auch andere Möglichkeiten, das Thema

zu diskutieren. Meiner Ansicht nach liegt das daran, daß es zwei Punkte sind, bei denen die Führung zum Problem wird. Dazu ist jeder herausgefordert, in irgendeiner Weise Stellung zu nehmen und vielleicht auch auf eine tragbare Lösung hinzuarbeiten. Das eine scheint mir das Autonomieproblem, das andere das Legitimationsproblem zu sein.

Jeder Mensch, der eine Führungsaufgabe durchführt oder übernimmt, muß einen gewissen Autonomiegrad besitzen; er muß die Möglichkeit haben, Entscheidungen zu fällen. Hier haben wir doch recht kontroverse Fakten, die auch in der Diskussion zum Ausdruck gekommen sind. Auf der einen Seite steht das Plädoyer für den Sachverstand, für die Möglichkeit, technologischen Fortschritt zu initiieren – wenn ich zum Beispiel an das Referat von Herrn Bölkow denke –, und auf der anderen Seite findet sich die etwas kritische Bemerkung von Herrn Ortlieb, daß ein Umbau der gesamten Wirtschaftspolitik verkraftet werden muß, das heißt, daß eine genaue Einpassung auch der Unternehmenspolitik in langfristige, auch strukturpolitische Programme und dergleichen notwendig ist.

Ich möchte auf dieses Problem keine Antwort geben, aber mir scheint es für die Position der Führungskräfte von geradezu grundlegender Bedeutung zu sein, sich klar darüber zu werden, wo sie die Autonomie unbedingt brauchen und wo auch noch andere Kräfte mitwirken beziehungsweise mitwirken können. Autonomie ist keineswegs etwas Selbstverständliches. Es gibt in der Geschichte der modernen Wirtschaftsverfassung sehr viele Beispiele dafür, daß das Zentrum der Autonomie der Entscheidungsträger sich verschoben hat.

Das zweite Problem ist das Legitimationsproblem. In irgendeiner Weise muß Führung, wenn sie nicht lediglich Machtausübung sein soll, legitimiert sein, es muß Zustimmung bei den ›Geführten‹ gefunden werden. Karl Marx sah diese Frage sehr einfach; der Unternehmer besaß seine Legitimation dadurch, daß er der Eigentümer an den Produktionsmitteln war. Heute ist das alles etwas vielschichtiger, und wir sehen darin etwas durchaus Positives. Ich meine, daß heute die Führungskräfte durch sehr viel mehr legitimiert werden als nur durch den Eigentumsfaktor, der allerdings nicht übergangen werden darf; er spielt durchaus noch eine Rolle.

Die Tatsache, daß sich diejenigen, die Führungsentscheidungen fällen, als Agierende in einem sehr vielschichtigen Spannungsfeld verstehen, zeigt offensichtlich, daß sie Rücksicht auf die verschiedenen Faktoren nehmen müssen, die ihre Aufgabe legitimieren. Vielleicht müßte man diese Zusammenhänge noch mehr durchdenken, gerade im Hinblick auf diejenigen, die die Legitimation des Unternehmers infrage stellen; Schlagworte sind dabei nicht ausreichend. Mir scheint an diesen Punkten der Autonomie und der Legitimation das Führungsproblem des unternehmerisch handelnden Menschen in unserer Gesellschaft manifest zu werden.

Joachim H. Knoll

Ich möchte die Frage nach dem spezifischen Führungsstil, die ich bereits gestellt hatte, noch einmal aufgreifen, denn ich fühle mich durch das, was Herr FINKELDEI gesagt hat, nicht widerlegt. Gibt es wirklich einen spezifischen Führungsstil sowohl für den Bereich der Politik wie auch für den Bereich der Wirtschaft? Ich frage hier nicht etwa nach Unternehmerqualitäten, nach den Sachaufgaben, sondern ich frage nach dem Führungsstil, und ich glaube, daß wir uns um diese Frage nicht herumdrücken sollten. Wir sollten einmal versuchen, mit einigen Prädikaten zu belegen, was Führungsstil in der Wirtschaft bedeutet.
Ich vermute, daß es uns schwerfallen wird, diesen Unterschied, der hier gelegentlich behauptet wurde, weiterhin aufrechtzuerhalten, zumal wenn wir die Beantwortung einer solchen Frage mehr prognostisch auffassen im Hinblick darauf, was sich im Zusammenhang mit den »Formeln zur Macht« zeigt. Diese Art der Beantwortung scheint mir notwendig zu sein; wir sollten uns überlegen, ob es nicht tatsächlich eine Konvergenz des Führungsstils gibt, nicht den Inhalten, sondern nur dem Stil nach.

Wolf von Wolff

Ergänzend zu der politischen Aufgabe des Unternehmers ist noch zu bemerken, daß sich dafür ein sehr breites, noch sehr stark vernachlässigtes Feld anbietet. Das sind die Kontakte zu den Kirchen, zur

Wissenschaft, zu Studenten und Schulen. Hier hat sich der Unternehmer nicht nur zu den Aufgaben der Wirtschaft zu äußern, seine eigene Funktion zu erklären und sich der Diskussion zu stellen. Es ist also gar nicht nötig, große Umwege über Parteien oder Verbände zu gehen. Diese Aufgabe als Gesprächspartner kann er gerade ›vor Ort‹, wo er bekannt ist, besonders gut wahrnehmen. Er kann dann sozusagen ›von unten‹ her die Meinung dieser gesellschaftlichen Bereiche über Verbände und politische Parteien ›nach oben‹ tragen.

Zum Schlußwort von Herrn Ernst möchte ich noch anmerken: Wir sollten uns grundsätzlich bemühen, Vorhandenes zu verteidigen, nicht im Sinne konservativer oder reaktionärer Einstellung, sondern um ein Bild zu gebrauchen: Man reißt doch nicht ein Haus, das altersschwach geworden ist, völlig ein, sondern man ersetzt die Fundamente, einzelne Pfeiler, um das zu erhalten, was erhaltenswert ist.

Einen weiteren Gedanken habe ich schon einmal ausgesprochen: nämlich die Notwendigkeit, wieder eine Elite zu schaffen. Das Wort Elite ist ein ebenso großes Tabu wie das Wort Macht. Wir sollten uns darum bemühen, wobei ich nicht zuletzt an die unternehmerische Führungsschicht denke, wie sie zum Beispiel hier, im Ettlinger Kreis und bei anderen Unternehmergesprächen vertreten ist. Diese Kreise könnten vielleicht dazu beitragen, eine Lücke zu schließen und eine Elite zu bilden, die nicht machtpolitische, sondern ethisch-christliche Grundsätze als Basis hat.

Ludwig Vaubel

Was hinsichtlich der Kontakte zu den Schulen gesagt wurde, möchte ich nachdrücklich unterstreichen; ich habe mich bemüht, auf diesem Feld auch selbst etwas zu tun. Es ist sicher besonders überzeugend, sich ›vor Ort‹ glaubwürdig einer Umwelt zu stellen, die nicht gewohnt ist, in den Bereich der Wirtschaft Einblick zu haben. Eine der entscheidenden Notwendigkeiten in unserer Gesellschaft ist doch die, daß Bereiche, die von der Sache her wenig Berührung miteinander zu haben scheinen, doch immer wieder – über das Menschliche und Sachliche zugleich – versuchen, Kontakt und damit auch Integrierung zu erreichen.

Bezüglich des Bildes vom altersschwachen Haus bin ich ein wenig im Zweifel: Es gibt altersschwache Häuser, die man abreißen muß, um etwas sinnvolles Neues aufbauen zu können, und es gibt andere, die es wert sind, auch in ihren Fundamenten erneuert zu werden; das wird auf den einzelnen Fall ankommen.

Auch ich bin der Meinung, daß das Wort Elite eine Tabuierung erfahren hat, die man kritisch überprüfen muß. Wie weit andere Fundamente – auch im unternehmerischen Bereich – so sicher tragen, das wäre vielleicht einer weiteren Diskussion wert.

HERBERT WEHNER

Führung und Politik

Es tut mir aufrichtig leid, daß ich nicht während der ganzen Zeit an Ihrer Tagung habe teilnehmen können. Einmal deshalb, weil es zu meinen Gewohnheiten gehört, ganz dabeizusein oder, wenn das nicht geht, lieber gar nicht; zum anderen, weil ich so aber mich noch weniger in Ihren Rahmen einfügen kann, als es sonst von Natur her der Fall ist; schließlich, weil ich fürchte, es ist mir vieles entgangen, das ich mir hätte nutzbar machen können, und daß umgekehrt, wenn ich hätte anknüpfen können an einigem, was hier dargelegt worden ist, ich das noch verständlicher zu machen vermocht hätte, was ich selbst versuche, hier darzulegen.
Nachdem das nun leider aus zwingenden Gründen nicht möglich war, muß ich sowohl dafür um Entschuldigung bitten als auch für das, was ich zu sagen vermag, und es mir nachzusehen, daß ich es auf meine eigene Art tue, als ein politischer Praktiker, der vorwiegend Erfahrungen zu verwerten versuchen muß und der sich nicht auf ein theoretisches Lehrgebäude stützen kann, um nicht zu sagen: will. Für mich bedeutet Politik das ›In-Ordnung-bringen‹ und ›In-Ordnung-halten‹ der Angelegenheiten, auf deren Ordnung alle angewiesen sind. Das dafür Notwendige möglich zu machen suchen und um die Prioritäten zu ringen und auch zu kämpfen, das gehört zur Politik. Ich wäre froh, wenn viele Mitbürger sich darum kümmerten, wie das geschehen soll, und wenn das Ringen um die Rang- und Reihenfolge der Reformen dieser Ordnung so intensiv sachbezogen wie nur menschenmöglich geübt und ausgeführt würde.
Führung und Politik verstehe ich sowohl als Führung zur Politik als auch als Führung in der Politik. Ich nenne beides, weil das zuletzt

Genannte sich nur auf dem entwickeln kann, was ich zuerst nannte. Wer mitwirkt an und in der Politik, der führt gewissermaßen schon auch im kleinsten Bereich: Wer nämlich anderen beisteht oder dazu verhilft, ihr eigenes Interesse an der Politik zu finden und geltend zu machen und dadurch die Politik ihrer umfassenden Aufgabe gewachsen zu machen. Wer Einsicht in größere oder große Zusammenhänge erworben oder gewonnen hat, und wen es danach drängt oder wer dazu imstande ist, anderen aus diesen Einsichten zu eigenen Einsichten zu verhelfen, wer schließlich dafür einsteht oder mit den Mitteln der Politik dafür kämpft, daß aus Einsichten die für das Ganze richtigen Schlußfolgerungen gezogen werden, der führt in der Politik, gleichgültig in welchem Bereich, auf welcher Ebene oder in welchem Grad oder Rang das geschieht.
Wenn Politik vorwiegend oder lediglich verwalten bedeutete, so wäre das Problem der Führung und Politik zwar auch nicht ganz simpel, aber doch sozusagen ›leichter‹ zu lösen, als es sich in Wirklichkeit verhält. Zur Politik gehört wohl auch Verwalten, und das, was verwaltet werden muß, das soll in der zweckmäßigsten, modernsten und der Würde und dem Wohl der Menschen angemessenen Art und Weise getan werden. Aber weil es mit dem Verwalten in der Politik nicht getan wäre, weil zur Politik das Ringen der Meinungen um den Kurs, der eingehalten oder eingeschlagen werden soll, und um die Plazierung der dafür als geeignet gehaltenen oder angesehenen Personen geht, ist das Problem Führung und Politik mehr und komplizierter als etwa die Addition der Eigenschaften, ordentlich und zuverlässig in der Handhabung der öffentlichen Angelegenheiten zu sein und etwas von Menschenführung zu verstehen. Es ist auch nicht gänzlich dadurch zu lösen, daß sich einige in die Aufgaben teilen und ein anderer dirigiert. Alles das muß sicherlich sein und kann auch durchaus besser sein, als es in der Regel der Fall zu sein scheint. Je größer die Summe der Kenntnisse und die Fähigkeit ist, sie auf gemeinsame Nenner zu bringen, um so besser wird die Politik ausgeführt werden können. Dennoch reicht das nicht.
Was die Kenntnis und die laufende Vervollständigung dieser Kenntnis der Daten betrifft, die für die Politik sachlich notwendig sind, so kann das dafür Erforderliche gelernt und geübt werden. Die dafür notwendigen Apparate, auch die dafür unentbehrlichen geschulten und in der

Handhabung zuverlässigen Menschen, sollten ständig auf den leistungsfähigsten Stand gebracht und auf ihm gehalten werden. Der politische Bereich, einschließlich des dazugehörigen Verwaltungsteils, kann und muß nach meiner Ansicht, jedenfalls bei uns, aufgefrischt werden durch tüchtige, erprobte und entwicklungsfähige Menschen aus einschlägigen Berufen der Wirtschaft, der Technik, der Wissenschaften, um nur diese zu nennen. Je mehr wir das zum Beispiel bei uns zu vervollkommnen verstehen werden, um so vorteilhafter wird es für die Lösung der sachlichen Aufgaben in der Politik werden. Es könnte wahrscheinlich auch dazu beitragen, manche geeigneten Köpfe und Kräfte freier zu machen für nicht nur politisch koordinierende, sondern auch politisch führende Wirksamkeiten.

Aber sogar dann, wenn wir uns in diesen Beziehungen tatsächlich modernisiert haben würden, hätten wir noch nicht die Gewähr, daß die Politik selbst in Ordnung wäre. Das heißt in der Ordnung, die sie braucht, um die Angelegenheiten, die alle angehen, in Ordnung zu bringen und in Ordnung halten zu können. Dazu gehört der Wettbewerb, der nicht durch Laufbahnordnungen ersetzt werden kann, auch nicht durch etwas, das Laufbahnordnung zu ersetzen versucht, selbst wenn solche unter Ausnutzung aller neuesten technischen Hilfs- und Denkmittel zu vervollkommnen versucht würden. Es wäre schade, wenn der Wettbewerb zu ersetzen versucht würde durch eine Art Regulativ sozusagen biologischer Daten. Zur Zeit gibt es ein spürbares und hörbares Drängen in diese Richtung. Da wird viel von Generation und von Altersgrenzen gesprochen. Das mag auch sein und ist sicher auch ein Zeichen dafür – nicht nur bei uns, auch anderwärts –, daß die Wettbewerbsbedingungen nicht ausreichend sind oder nicht ausreichend eingehalten werden. Im Sport gibt es einigermaßen anerkannte und in der Regel auch eingehaltene Wettbewerbsbedingungen. In der Politik stehen sie häufig leider lediglich in den Theorien. Aber mißverstehen Sie diese Bemerkung nicht, als redete ich einer Art von Übertragung von Regeln aus dem Sport in die Politik das Wort. Manchen Grundregeln allerdings möchte ich es schon wünschen, Einzug in die Politik, in die politische Praxis, halten zu dürfen. Andererseits macht mich das Schreien nach dem oder auch gegen den Trainer, zum Beispiel bei Bundesligavereinen, etwas wehmütig in bezug auf den Sport selbst.

Der Wettbewerb in der Politik ist und soll sein ein Wettbewerb

a) zwischen Personen, respektive Personengruppen zugunsten von Ideen für die Lösungsmöglichkeiten der politischen Probleme,
b) zwischen Personen innerhalb von Personengruppen um die Leistungsfähigkeit und Eignung für alles, was den Wettbewerb der Ideen voranbringen kann.

Im Staat muß Raum und muß Luft sein für solchen Wettbewerb. Aber der Staat kann und darf nicht lediglich einfach Spiel- oder Schauplatz für den permanenten Wettbewerb sein oder bleiben, respektive werden. Er muß – und dazu bedarf er der ständigen Legitimation durch die führenden Personen in der Politik und durch ihr Verhalten zueinander –, er muß für seine Institutionen die Achtung erfahren, deren Einrichtungen bedürfen, die – auch wenn eine Mehrheit die jeweilige Richtung angibt – doch für jeden Menschen dasein und für jeden Menschen gut zu sein haben. Dazu bedarf der Staat auch der Respektierung durch die freien Verbände und Vereinigungen, die zur Wahrung von Interessen oder zur Pflege und zum Geltendmachen von Neigungen oder Traditionen gebildet sind und tätig werden.

Das alles scheint mir nur denkbar und wirksam, wenn im Staat die Grundrechte des Individuums, die Bürgerrechte, in den Mitbürgern fest Wurzeln schlagen und sich genügend Menschen darum bemühen, daß dies so geschehe. Und wenn diesen Gelegenheit gegeben wird, diese Bürgerrechte, die Grundrechte des Individuums geltend zu machen, nicht nur oder vorwiegend in der Abwehr staatlicher oder behördlicher Maßnahmen – was nicht ausgeschlossen und nicht verboten ist –, sondern diesen Staat stets regenerierend. Ich rede nicht dem harmonisierten Staat das Wort und auch nicht einer formierten Gesellschaft, das heißt durch den Staat formiert. Um die Ausübung der staatlichen Gewalt wird in der Politik und mit den Mitteln der Politik ständig gerungen. Aber sie selbst muß leistungsfähig, unbestritten handlungsfähig sein beziehungsweise gehalten werden.

Der Staat wird um so besser handlungsfähig sein, je offener in ihm und um die beste Art der Anwendung der Staatsgewalt gerungen werden kann. Wenn er aber selbst in Frage gestellt wird – und das geschieht natürlich auch – das heißt in Frage gestellt wird durch fortgesetzte Zerreißproben, denen er ausgesetzt wird, so ist wahrscheinlich etwas faul

im Staat, das heißt wahrscheinlich im Verhältnis der Kräfte und ihrer führenden Personen zueinander und zum Ganzen. Je offener darüber gesprochen wird, und ein anderes Mittel gibt es nicht, um das zu überwinden und zu heilen, um so größer die Chance, die Einrichtungen, die für die Ordnung der Angelegenheiten, die alle angehen, da sind, selbst in Ordnung zu bringen. An diesem ›offenen Sprechen‹ fehlt es bei uns trotz fortgesetzten Redens doch sehr.

Für den Staat und seine Einrichtungen kann die Diskussion über seine Aufgaben und die beste Art, ihnen gerecht zu werden, vorteilhaft und antreibend sein. Er bedarf solchen Antriebs. Aber die Diskussion muß sachgerecht, das heißt so geführt werden, daß auch »zur Sache!« gerufen werden kann, wer an ihr teilzunehmen wünscht. Wer in der Politik die Diskussion nicht immer wieder auf die Sache oder auf die Sachen beziehen lassen will, muß es sich gefallen lassen, zur Sache gemahnt zu werden. Führung in der Politik schließt nicht aus, scharfe Kontroversen auszutragen. Aber aus dem Führer in der Politik wird ein Verführer aus der Politik, wer das Mittel zum Zweck, das heißt die sogenannte Diskussion zum Selbstzweck zu machen versucht.

Protest gegen Akte des Staates und seiner Einrichtungen ist unvermeidlich und kann zur Durchlüftung der Verhältnisse gut sein, aber die Grenze, die auch dem Bürgersinn verständlich sein und gemacht werden muß, ist zu wahren. Nicht der Staat ist der beste, in dem es keinerlei Proteste gibt, aber der Staat ist jedenfalls in Ordnung, der Proteste regelrecht und sachgerecht beantwortet und bemüht ist, ihnen die Ursachen zu nehmen. Der Wettbewerb in der Politik und um die Führung in der Politik bedarf sowohl des Anreizes zur Erprobung der Kräfte als auch der erkennbaren Ergebnisse, auf die man nicht nur vertrösten kann. Erbhöfe sind nicht die für die politische Entwicklung geeigneten Einrichtungen. Aber lediglich mit dem Anspruch neu zu sein, ist die Legitimation zur Führung in der Politik nicht zu erwerben.

Wenn im gesellschaftlichen Bereich unbefangener über Politik und die Führung in der Politik gesprochen würde, wäre es besser für die politischen Parteien wie auch andererseits für die Verbände und gesellschaftlichen Einrichtungen. Was heute häufig Dialog genannt wird, ist aber in Wirklichkeit in der Regel nichts anderes als ein Neben- oder Gegeneinanderstellen von Monologen, gehalten nicht selten im ab-

gezirkelten Bereich, aber übertragen in den Äther – auch bildlich – und für den Konsumenten von Meinungsäußerungen mißverständlich serviert. Die Presse macht dabei leider keine Ausnahme. Da wird fortgesetzt berichtet, es gäbe in Bonn Diskussionen, in Wirklichkeit sagte Herr X etwas zu einer Sache, der Herr Y etwas zu einer Sache, der Herr Z auch zu einer Sache; die wirklichen Diskussionen finden kaum einen Niederschlag in dieser Presse. Wenn mehr als Fachleute oder als Fachkönner anerkannte und geschätzte Personen von Grund auf an der politischen Debatte teilnähmen, ohne dabei den Anspruch zu erheben, als eben der anerkannte und geschätzte Fachmann auch in der politischen Debatte eine Sonderrolle spielen zu wollen, dann würde es für die wechselseitige Anregung und für die Demokratisierung der Politik nützlich sein. Die politischen Parteien müßten allerdings der Versuchung widerstehen, Meinungsäußerungen solcher Art und solcher Personen lediglich als Reklame für die eigene Parteivortrefflichkeit zu reklamieren.

Führende Personen der Politik, die bei führenden Wirtschaftsleuten, bei Wissenschaftlern oder Technikern zu lernen sich bemühen und es immer wieder notwendig haben zu lernen, was sie zu verstehen suchen müssen, um es in die das Ganze bewegenden oder tragenden Zusammenhänge besser einordnen zu können. Diese sollten ebenso wenig selten sein wie umgekehrt führende Wirtschaftler und so weiter, die bei führenden Personen der Politik gewisse Erkenntnisse suchen, und wären es auch nur die, wo ihre eigenen plaziert werden, und warum nicht anders. Die Politik und die führenden handelnden Personen der Politik bedürfen sowohl des Vertrautseins mit den Erscheinungen und Entwicklungen des wirtschaftlichen, des sozialen und kulturellen Lebens als auch der durch Presse und andere Kommunikationsmittel geübten Informationen über die Politik, die sie nur zum Teil selbst konsumieren werden. Die Menschen müssen sie aber konsumieren, damit sie erfahren, was mit der Politik vor sich geht, und sich ein Urteil bilden können, was sie für falsch, für richtig, für besser, für weniger gut halten. Also Informationen über die Politik, über das politische Handeln einschließlich der Kritik daran.

Für die Führung in der Politik kann es – die Erfahrung habe ich jedenfalls gemacht – sowohl anregend als auch lehrreich sein, wenn sowohl

journalistische Beobachter und Kritiker als auch wissenschaftliche Systematiker das Handeln und Verhalten der handelnden Personen in der Politik einordnen in systematisierende Überlegungen, Übersichten und Wertungen. Es ist aber nicht selbstverständlich, daß diejenigen, die mit Mitteln der Wissenschaft von der Politik die Politik systematisch zu ordnen und zu durchleuchten versuchen, respektive auch verstehen, damit auch das Handeln in der Politik zu übernehmen imstande wären, wie es zur Zeit nicht selten von den Studierenden angenommen wird. Dieser Hinweis soll – ich möchte das sehr betonen, um mich der Mißdeutung in all diesen Fragen besonders konservativ zu sein, ein wenig zu entziehen – dieser Hinweis soll nicht die wissenschaftliche und damit auch die kritische Behandlung der Politik zurechtweisen, aber einerseits die handelnden Politiker von den wissenschaftlichen Systematikern abgrenzen und andererseits das aufmerksame und kritische Publikum, von dem ich wünsche, es verstünde sich noch mehr als mithandelnder Faktor im politischen Leben, davor bewahren helfen, die Meisterhaftigkeit in der Systematisierung und kritischen Behandlung der handelnden Personen und Faktoren der Politik zu verwechseln mit dem Führen in der Politik selbst. Um das mit ein paar Stichworten noch zu verdeutlichen: Theaterkritiker, Literaturkritiker, Musikkritiker sind in der Regel weder selbst schöpferische Dramendichter, Schauspieler, Schriftsteller, Lyriker oder Komponisten respektive ausübende Musiker. Zum Mitwirken und zum Wirken an der Politik sind alle berechtigt und erwünscht, die als Mitbürger Verantwortung fühlen. Es ist ein großer Unterschied zum beruflichen Tun und zu anderem speziellen Tun. Deshalb meinen ja auch viele, Politik kann jeder, wie man heute gern sagt, artikulieren. Es müssen den Mitbürgern auch die Chancen zur Teilnahme am Wettbewerb um die Führung in der Politik gegeben sein, auch innerhalb der Parteien, für die sie sich entscheiden. Aber dafür, welche Rollen von wem ausgeübt werden, können und sollen, bedarf es der soweit wie möglich demokratischen Auswahl und Auslese. Das gilt für die Entwicklungen innerhalb der politischen Parteien wie für die breitere Öffentlichkeit. Nicht zufällig haben einige meiner politischen Freunde im Zusammenhang mit Diskussionen über Wahlrechtsreformen die Frage nach den Möglichkeiten gestellt, die sich etwa aus Primärwahlen ergeben könnten, die wir nicht in unserer Ordnung

kennen. Es wäre nachdenkenswert, Wahlrechtsreformfragen weniger unter dem Gesichtspunkt des kurz- oder mittelfristigen Nutzens, den sich die eine oder andere Partei davon versprechen mag, zu debattieren – das führt übrigens naturgemäß zu verdeckten Argumentationen –, als unter dem Gesichtspunkt, breiteste Wählerkreise unmittelbarer wirken und Einfluß nehmen zu lassen, das heißt in die Politik zu führen und dadurch die Politik mehr und mehr zu enttabuisieren. Um so lebendiger wird der Wettbewerb in der Politik.

Es wäre allerdings verfehlt, annehmen zu wollen, damit könnten wir unversehens in eine Art von Urdemokratie kommen. Die Wirkungsmöglichkeiten der modernen technischen Massenkommunikationsmittel zum Beispiel, die ja auch Massenverführungsmittel sind oder jedenfalls sein können, wären damit nicht ausgeschaltet. Sie müßten auch dann ›verkraftet‹ werden. Zum Teil dadurch vielleicht, daß sie unter immer wieder selbstkontrollierte Kontrolle gestellt werden. Das Problem der Kontrolle der Kontrolleure. Vor allem aber durch das Grundrechtsbewußtsein der Mitbürger, das man auch immer wieder anregen muß. Je stärker die politische Basis ist, um so breiter sind oder werden die Auswahl- und Auslesemöglichkeiten zur Teilnahme an der Führung in der Politik sein. Um so nachhaltiger, aber auch um so geordneter wird der Druck von der Basis aus und damit der Zwang zur Lüftung der Aufstiegsschächte von der Basis zur führenden Spitze beziehungsweise den führenden Spitzen. Begünstigungen sind auch dann nicht patentiert ausgeschlossen, sie werden immer wieder kommen, das ist alles menschlich, genauso wie sich selbst ernennende Eliten. Aber Begünstigungen werden weniger wirksam und besser korrigierbar sein. Das ist, glaube ich, das meiste, was man erreichen kann. Ich denke, daß das Aneignen von umfassenderen und wahrheitsgemäßeren Informationen über grundlegende Daten und Vorgänge plus das Rechnungtragen-müssen zum Aufstieg neuer Köpfe und Kräfte in der Führung der Politik in das richtige Verhältnis zueinander gebracht werden müssen. Politik zwingt fortgesetzt zu Entscheidungen. Andere Tätigkeiten tun das auch. In der Politik ist das mitunter schwieriger, mitunter ganz furchtbar. Politik nötigt auch zum Bewahren von Kontinuitäten. Das richtige Maß für das Verhältnis zwischen Kontinuitäten und neuen Entscheidungen ist es, um das es in der Politik eigentlich geht.

Dabei wird, je demokratisierter das politische Leben ist, der Streit um das, was mehr Gewicht beansprucht, immer lebendig und zeitweilig auch heftig sein. Er wird nicht nur zwischen Parteien geführt, er wird auch innerhalb der Parteien ausgetragen. Parteien sind genötigt, ihre eigenen Entscheidungen angesichts neuer Entwicklungen zu prüfen. Sie haben die Pflicht, die Kontinuität ihrer eigenen Entscheidungen in das angemessene Verhältnis zu den Kontinuitäten zu bringen, die für die Nation lebenswichtig sein können. Wenn sie das nicht fertigbringen, dann müssen sie sich auf den bitteren Kampf gefaßt machen. Die Parteien haben aber auch das Recht, der Nation Impulse zu geben, die für die weitere Entwicklung der Nation lebenswichtig sein oder werden können. Um mich verständlich zu machen, will ich einiges über Entscheidungen sagen, die von der Partei getroffen worden sind, der ich selbst angehöre; über andere will ich mir das nicht anmaßen.
Ich sehe es als das Verdienst SCHUMACHERS an, nach dem Zweiten Weltkrieg die Rolle einer selbständigen, sozialdemokratischen Partei Deutschlands als lebenswichtig für das Überleben der Nation erkannt und sein ganzes eigenes politisches Handeln unter diese Erkenntnis gestellt zu haben. Es hat diese Partei viel gekostet in späteren Jahren. Wenn er, kurz bevor er seine Augen schloß, betont hat, daß die im eigentlichen Sinne des Wortes richtunggebenden Entscheidungen für die deutsche Politik getroffen worden seien, ehe die Bundesrepublik Deutschland zustande kam, so hatte er recht hinsichtlich einiger wesentlicher Entscheidungen. Die wesentlichste Entscheidung dieser Art war die eindeutige Stellungnahme gegen die Zwangsvereinigung der SPD mit der KPD, die durch die in Berlin erzwungene Urabstimmung vollzogen worden ist. SCHUMACHER verstand die Selbständigkeit der SPD als den Schlüssel für die Möglichkeit einer demokratischen Lösung der nationalen Fragen unseres Volkes. Er hat die praktische Politik der von ihm geführten Partei nach diesem Kompaß gerichtet, und manchmal unter sehr groben Züchtigungen derer, die seiner eigenen Partei dienten. Dabei blieb kein Raum für ›ein bißchen‹ von der Ideologie der »Diktatur des Proletariats«. Die Entscheidung für die Demokratie war die Entscheidung für die Freiheit des Ringens der demokratischen Kräfte um die Umgestaltung unserer Gesellschaft im Sinne der konsequenten demokratischen Durchlüftung. Die Sozialdemokraten haben

damit etwas hinter sich gelassen, dem sie viele Jahrzehnte angehängt haben, nämlich der Vorstellung, daß sie Vollstrecker eines geschichtlichen Ablaufs seien. Sie haben nicht nur versucht, sich wählbar zu machen, sie haben auch das Risiko auf sich genommen, abgewählt zu werden; das gehört mit zu dieser Entscheidung für die Demokratie, die damals gefällt worden ist.

Die Entscheidung für die Demokratie war die Entscheidung für den Versuch, eine demokratische Lösung der nationalen Fragen des deutschen Volkes zustande zu bringen. Die Alternative dazu wäre die Zerklüftung und die Zersplitterung des deutschen Volkes gewesen. Denn das, was übriggeblieben war von den bourgeoisen Ideologien, wie immer sie firmiert waren, reichte gerade noch zum sterilen Antikommunismus, der aber nicht auszuschließen schien – Anzeichen dafür gab es manche –, in der nationalen Frage mit jenen zu paktieren oder zu partizipieren, wenn es nur zu Bedingungen möglich würde, die ein standesgemäßes Überleben zu gewährleisten schienen. Daß die demokratische Lösung der nationalen Fragen für dieses Volk auch nach fast einem Vierteljahrhundert noch denkbar ist und die Bücher darüber noch nicht geschlossen sind, ist – wenn auch nicht nur, so doch im wesentlichen – der Entscheidung zu verdanken, die KURT SCHUMACHER durch die Behauptung der Selbständigkeit der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands herbeiführte. Vor wenigen Wochen hat die im anderen Teil Deutschlands regierende Partei, die Sozialistische Einheitspartei, in einem langen Plenum ihres Zentralkomitees die im Zusammenhang mit der Entwicklung in der und um die CSSR aus ihrem Blickpunkt sich ergebenden Schlußfolgerungen gezogen. Wer die Reden von ULBRICHT oder von MITTAG, dem Wirtschaftspolitiker, oder von HAGER, dem Ideologen, oder von anderen liest, der wird finden, daß das Ganze eine kompakte, polemische Auseinandersetzung mit Kern und Substanz der sozialdemokratischen Politik, der Politik der SPD, ist, die man als Kern aller Übel in Ost und West darzustellen versucht. Ob man nun gegen italienische Kommunisten oder ob man gegen österreichische Kommunisten, gegen tschechoslowakische Kommunisten argumentieren oder polemisieren muß, dies geht dann immer gegen diesen Kern. Das ist sicher nicht nur deshalb so, weil die SED einen unverdauten Bestandteil hat, der sie immer wieder aufstoßen macht, sondern

auch wegen der Tatsache, daß hier bei uns eine Spielart der sozialdemokratischen Parteien gewagt hat – was gar kein leichtes Wagnis war –, gewisse gewohnte Bahnen zu verlassen und es den kommunistischen Strategen und Taktikern nicht mehr zu schenken oder einfach zu machen, die Sozialdemokraten festzulegen darauf, daß man einen gemeinsamen Ursprung habe, auch ein gemeinsames Ziel, und daß man nur über den Weg streite. Für die Entwicklung Deutschlands in den nächsten Jahrzehnten oder nächsten 30, 40 Jahren wird das von großer Bedeutung sein.

Diese Sozialdemokratie hat es nicht leicht gehabt, ihren Beitrag für die Bundesrepublik im Ringen um die demokratische Lösung der nationalen Frage unseres Volkes richtig zur Geltung zu bringen. Dabei waren es manche Sozialdemokraten von Rang, die der Bundesrepublik ganz notwendige Impulse gegeben haben. Professor ERNST REUTER, der von Berlin aus drängte, den nicht unter sowjetische Besatzung geratenen Teil Deutschlands nicht der Gefahr des staatlichen Zerfalls aussetzen zu lassen; Professor CARLO SCHMID, der als einer der Väter des Grundgesetzes dessen Charakter und den der Bundesrepublik für die große und mit vielen Risiken belastete Aufgabe des Transitoriums zu bestimmen versucht hat; GEORG AUGUST ZINN und KURT SCHUMACHER selbst, die für das Verhältnis von Bundesgewalt und Ländergewalten entscheidende Beiträge leisteten. Vis-à-vis DR. KONRAD ADENAUER, dem machtbewußten und die List nicht verschmähenden Staatsmann alter Schule, der die Umstände zielbewußt seinem politischen Wollen nutzbar zu machen verstand, hat die Sozialdemokratie in der Rolle der Opposition manche Impulse gegeben, stellenweise auch Korrekturen erzwungen, die erforderlich waren, damit die Bundesrepublik auch unter ungünstigen weltpolitischen Verhältnissen für die demokratische Lösung der nationalen Fragen unseres Volkes offen und geeignet blieb. Über lange Wegstrecken allerdings vorwiegend programmatisch, kaum durch direkte praktische Politik. Vom Gewicht der sozialdemokratischen Länder und Gemeinden und von einem gewissen regulierenden Einfluß in Bonn abgesehen.

Wenn ich von Entscheidungen spreche und sie an den Beispielen der Partei, der ich selbst angehöre, versuche zu erläutern, so kann, muß und darf ich sagen, daß ich das Verdienst OLLENHAUERS, der nach

SCHUMACHERS Tod die Bürde der Führung der SPD übernahm, darin sehe, daß er erkannt hat und den Weg freizumachen verstanden hat für die Entscheidung, mit dem Godesberger Programm das Ringen dieser SPD um die Führung der demokratischen Kräfte in der Bundesrepublik in das freie Feld des Wettbewerbs der politischen Parteien zu verlegen. Das ist für einen Mann dieser Schule sicher keine leichte Aufgabe gewesen, was ich bezeugen kann. Für eine Partei, die lange Zeit hindurch gezwungen gewesen war, sich in weltanschaulich befestigten Stellungen zu verschanzen und von dort Ausfälle zu machen, war diese Entscheidung sowohl befreiend als auch risikovoll; welche Risiken damit verbunden sind, das spüren wir in diesen Jahren, in denen es einige Konsequenzen aus dieser Entscheidung zu ertragen gibt.
Seit ihrer Entscheidung für das Godesberger Programm befindet sich diese Sozialdemokratische Partei in einem Erneuerungsprozeß. Sie ist gezwungen, sich darauf vorzubereiten und einzurichten, tatsächlich die Führung der demokratischen Kräfte zu übernehmen, das heißt dafür als geeignet angesehen zu werden. In diesem Prozeß hat sie es mit der Überwindung des auch in ihren eigenen Reihen noch wirkenden Maßes an Vorurteilen zu tun, etwa das Godesberger Programm sei sozusagen ein Akt der Anpassung an bürgerliche Bequemlichkeit gewesen. Sie muß auch das Mißverständnis überwinden, als sei das Godesberger Programm eine Art von Fahne oder ein Plakat und nicht eine Anleitung zum Handeln, das heißt auch ein Wegweiser zum Eingreifen und allmählichen Umgestalten. Das Godesberger Programm will den mündigen Mitbürger, nicht den *Bourgeois*, sondern den *Citoyen:* Es bedarf einer Partei, die aufmerksam allem nachspürt, was sich in unserem Volke regt und bewegt, auch dem, was in ihm gärt. Eine politische Partei also, die für unser Volk eine realistische Perspektive hat oder zu vermitteln versucht. Eine Partei also, die nicht kapituliert oder resigniert, weder gegenüber Erscheinungen der Saturiertheit, die auch sie anfechten, und selbstgefälligem Konservativismus, der ihr übrigens auch nicht fremd ist, noch gegenüber dem Versuch, die Entwicklung unseres Volkes einzupferchen in eine Art Getto, das es nur verlassen können dürfte, wenn es sich nach den Normen der im anderen Teil Deutschlands regierenden Partei kneten oder manipulieren ließe.
Die Entscheidung, die von der SPD mit dem Godesberger Programm

getroffen wurde und die ihre harten Konsequenzen in der praktischen Politik fordert, ist ihrerseits – im sozialdemokratischen Verständnis jedenfalls – die Konsequenz aus den Erfahrungen unseres Volkes nach zwei Weltkriegen und mit zwei Diktaturen. Diese Konsequenz mußte und muß immer wieder gezogen und vollzogen werden, damit unser Volk seinen Platz in Europa finden und Europa selbst mit zusammenbringen helfen kann. Das ist wohl die fürchterlichste Aufgabe, die mit Formeln nicht zu lösen ist. Angesichts der Entwicklungen um die CSSR, die ich noch einmal erwähnen möchte, muß man sagen, daß die Europäer sich eigentlich nicht den Luxus leisten dürften, im Streit darüber zu verharren, ob Europa durch Integration oder durch Addition gebaut werden müßte. Wenn sie darin verharren, was jedenfalls in der Praxis noch der Fall ist, so werden sie faktisch zu Objekten – einerseits der Interessenkonflikte, andererseits aber auch der Interessenausgleiche, die manchmal genauso schmerzhaft sind wie die Konflikte selbst – der supergroßen Mächte, denen übrigens auch mit diesem Verhalten der kleineren nicht gedient wird; denn diese Supermächte bekommen immer mehr, von ihnen am Ende gar nicht zu bewältigende Verantwortungen und Zuständigkeiten.

Die SPD ist ihrer Tradition nach die älteste politische Partei Deutschlands, die sich für die Vereinigten Staaten von Europa entschieden hat. Sie hat es im Jahre 1925 getan mit dem Heidelberger Programm. Was damals zur Begründung für diese Entscheidung gesagt worden ist, entsprach sehr weitgehenden Einsichten in geschichtliche Erfahrungen. Ich habe es einmal versucht, im Bundestag im Zusammenhang mit den deutsch-französischen Pakt-Verhandlungen zu verdeutlichen. Es ist den meisten Menschen unbekannt. Hätte sich die SPD damals mit dieser ihrer Entscheidung durchsetzen können, wäre unserem Volke vieles erspart geblieben. Aber die Ströme von Blut und von Schmutz, die das Dritte Reich emporgespült haben und die es seinerseits ausgelöst hat, haben in Vergessenheit gebracht, was diese Entscheidung der Sozialdemokraten im Jahre 1925 bedeutete.

Aber auch Entscheidungen, die, obwohl sie historisch richtig sind, zeitweilig keinen Erfolg einzubringen scheinen, behalten unter gewissen Umständen ihre Bedeutung. Daß die Sozialdemokratie nach ihrer Entscheidung von Godesberg im Jahre 1959 in die Bemühungen um die

Vereinigung Europas, und damit um die Überwindung des Ost-West-Konfliktes in Europa, besonders aktiv eingriff, ist kein Zufallsprodukt der Politik. In zwei zeitlich weit voneinander liegenden Entscheidungen kommt zur gegebenen Zeit eine Kontinuität zum Vorschein, die eine politisch wirkende Kraft ausdrückt. Die Zukunft unseres Volkes, man kann es nicht eindringlich genug sagen, hängt viel mehr als die jedes anderen Volkes davon ab, ob es zum Einandernäherkommen in Europa und zur Vereinigung Europas kommt. An der Intensität, mit der sich die politischen Kräfte in Deutschland dieser Vereinigung widmen, auch wenn das eine langfristige Aufgabe ist, und sie mit dem ausgesprochenen Ziele fördern, den Ost-West-Konflikt in Europa überwinden zu wollen, indem dieses Europa endlich eine ihm gemäße Rolle bei der Organisierung des Friedens übernehmen werde, an dieser Intensität werden wir Deutschen gemessen und bewertet werden, an sonst fast nichts anderem.

Dieses Urteil wird entscheidend sein für die Möglichkeiten, die der Vereinigung des deutschen Volkes in Europa schließlich gegeben werden. Für das Zustandekommen einer Friedensordnung in Europa muß diese demokratische Komponente der deutschen Politik ein Hauptfaktor werden. Im Ringen um die deutschen Fragen geht es nicht um Tricks und nicht nur um Rechtsansprüche. Es geht um die Selbstbehauptung unseres Volkes, eine demokratische Lebensweise erhalten und entwickeln zu können. Das ist der eigentliche Inhalt der nächsten jahrzehntelangen Auseinandersetzungen. Programme sind wichtig. Entscheidend ist die Fähigkeit, die Voraussetzungen für das Realisieren von Entscheidungen zu schaffen, zu nützen und in dem Willen beharrlich zu sein, auch durch Durststrecken hin nicht aufzugeben.

Ich darf noch einmal fünfzig Jahre zurückblenden. 1918 stand unser Volk unvorbereitet einer militärischen Niederlage im Ersten Weltkrieg und der Notwendigkeit einer unverzüglichen demokratischen Ordnung seines Staates gegenüber, nachdem das kaiserliche Regierungssystem zusammengebrochen war, ein System, unter dessen Botmäßigkeit zwar Opposition, aber nicht demokratische Verantwortung oder Mitverantwortung sich hatte entwickeln können. Das sollte ein Menetekel sein für alle noch möglichen Regierungsformen bei uns. FRIEDRICH STAMPFER hat in seinem verdienstvollen Buch »Die vierzehn Jahre der

ersten deutschen Republik« – es konnte im Jahre 1936 in der Verlagsanstalt Graphia in Karlsbad zum erstenmal erscheinen, und ich halte es für einen Leitfaden zum Verständnis für manche Memoiren oder auch Dokumentenbände – STAMPFER hat also in diesem Buch die Rolle der Sozialdemokratischen Partei im Kaiserreich als die des Trägers der grundsätzlichen Kritik an den herrschenden Zuständen bezeichnet. Er hat dem hinzugefügt: »Die Kritik hat sie groß gemacht. Wer mit dem Bestehenden unzufrieden war, stimmte für sie. Nicht ihre positiven Forderungen waren es, die ihr die Massen brachten, es war die Fahne des Protestes, um die sie sich sammelten. Diese Massen waren oppositionell, aber revolutionär waren sie nicht. Das war stets nur eine ungezählt gebliebene kleine Minderheit.«

Es darf die Frage erlaubt sein, was Deutschland und unser Volk für Gewinn von dieser Partei hätte haben können, wenn sie nämlich ihre Entwicklung unter anderen Bedingungen als denen, die mit dem Datum des 9. November 1918 gekennzeichnet wurden, hätte nehmen können. Diese Frage zu stellen soll aber nicht heißen, einer verlorengegangenen Idylle nachzutrauern, sondern es soll heißen, einmal: alle Mitbürger, deren soziale Lebensbedingungen richtig verstanden die Verwirklichung der sozialen Demokratie erstrebenswert machen, dazu zu ermuntern, sich der Möglichkeiten bewußt zu werden, die sich eröffnen, wenn sie das Gewicht ihrer Zahl in die Waagschale bei Wahlentscheidungen legen, um die positiven Forderungen, die konstruktiven Ideen der Sozialdemokratie zur Geltung zu bringen; zum anderen soll es heißen: alle Deutschen anzuregen, darüber nachzudenken, welchen Gewinn das Ganze haben kann, wenn der Wettbewerb um die Führung der Politik offen und so geregelt ist, daß der Staat durch ihn lebendig durchpulst wird.

Das ist die Frage auch, und sogar gerade angesichts der nach dem Zweiten Weltkrieg entstandenen Lage, in der das Ringen um die soziale Demokratie in Deutschland durch die Praxis der im sowjetisch kontrollierten Teil Deutschlands als Staatsapparat handelnden SED gehemmt und streckenweise gehindert wird mit hier spürbaren Wirkungen. Angesichts der doktrinären Anstrengungen der Sozialistischen Einheitspartei, den demokratischen Weg zu blockieren, ist es zur historischen Aufgabe der Sozialdemokratie geworden, in dem Teil Deutsch-

lands, in dem für demokratisches Ringen verfassungsmäßige Voraussetzungen bestehen und auch wohl behauptet werden können, den Kampf um die Durchsetzung der Demokratie als allgemeine Staats- und Lebensordnung so zu führen, daß ihre Lebensfähigkeit und die Handlungsfähigkeit des Staates erwiesen werden. Darauf wird es für die gespaltene Nation, falls sie eine werden oder von anderen vielleicht so gesehen bleiben darf, ankommen, daß wir diese Probe oder Prüfung bestehen.

Diskussion

Ludwig Vaubel

Herr Minister WEHNER, wir haben hier auch über ein Unbehagen gesprochen, das viele gegenüber der Führung in der Politik, auch gerade bei uns, befällt und bedrückt. Es wurde deutlich, daß es bei der Führung in der Politik nicht darauf ankommt, immer sofort den Erfolg zu sehen, sondern daß politische Führung noch mehr als andere Führung in sehr langen Zeiträumen denken und handeln muß und daß in dieser Kontinuität politische Kraft, Gestaltungs- und Führungskraft sich manifestieren.

An dem uns alle nun wirklich bis zum letzten angehenden Problem ›Europa‹ wurde sichtbar, wie hier die Lebensfrage für uns gestellt ist. Wenn wir dann die Mühsal des Täglichen gerade auch in dieser Frage sehen und mit dem konfrontiert werden, was letztlich für uns dabei auf dem Spiel steht, erfahren wir doch sehr deutlich, daß politische Führung mehr umschließt als Führung sonst.

Heinz-Dietrich Ortlieb

Wir haben hier über Unterschiede gesprochen, die zwischen einer Führung in der Politik und der Führung in der Wirtschaft vorhanden sind. Der Grund für diese Unterschiede besteht doch häufig darin, daß die Unternehmenspolitik ihrem Wesen nach kurzfristiger ist und manchmal zu Entscheidungen kommt, die wir von der höheren Warte einer Wirtschaftspolitik nicht akzeptieren können. Aber man könnte auch eine Gegenposition beziehen und die Frage aufwerfen: Ist es nicht vielleicht in der Bundesrepublik in den letzten zwanzig Jahren so gewesen,

daß in manchem Konzern, in mancher großen Unternehmung die Unternehmenspolitik langfristiger angelegt war als die Wirtschaftspolitik der Bundesrepublik? Noch deutlicher gesagt: Hat nicht das Prinzip der Stimmenmaximierung in der Bundesrepublik zu Ergebnissen geführt, die zum guten Teil die Ursachen dafür sind, daß wir uns in diesen Jahren vor einer solchen Fülle von ungelösten Problemen befinden, daß wir sie jetzt kaum noch bewältigen können.
Können wir die Hoffnung haben, daß unsere Politiker in allen Parteien in Zukunft mehr zu einem Stil kommen, in dem zwar nach wie vor die Maximierung der Wählerstimmen eine gewisse Rolle spielt, darüber aber nicht allzusehr die sachlichen Zielsetzungen und damit die Bewältigung des Notwendigen zurücktreten?

Herbert Wehner

Um bekannte politische Führer als Zeugen aufzurufen: KONRAD ADENAUER hat einmal in einer Kontroverse zu meinem inzwischen auch schon verstorbenen Freund ERLER gesagt, er sei ein genauso guter Demokrat wie er, denn das Wesen der Demokratie bestünde darin, daß jeder versuche, dem anderen so viele Stimmen wie möglich abzujagen. Ich glaube, daß sich das mit der Zeit ein wenig differenzierter wird ausdrücken lassen, und es wird auch verstanden werden. Ich sehe keine Möglichkeit, an Stelle des Ringens um Mehrheiten etwas zu setzen, das die dabei unvermeidlichen Unkosten, die es natürlich auch gibt, nicht berechnet. Ich sehe das nicht, weil alle anderen Versuche, das Politische zu regeln, so große Schwierigkeiten und Ketten von Fehlern – um Schlimmeres nicht zu erwähnen – mit sich bringen, daß dies wohl in Kauf genommen werden muß. Das gehört zum politischen Wettbewerb.
Zum Vergleich mit der Unternehmensführung: Das sind zwei völlig verschiedene Kategorien. Die Politik soll die Ordnung, die das regelt, was alle berührt, schaffen. Man muß aber auch dem Rechnung zu tragen suchen, was hier mit Unternehmenspolitik bezeichnet wurde. Da kann man keinen Wertvergleich setzen. Die Politik muß Raum geben für das, was jemand mit seinem Eigentum, mit seinem Werk, mit seiner Gesellschaft oder mit Kenntnissen, mit Wissen und mit Fähigkeiten

macht, und muß ihm die Chancen geben, sich zu entwickeln. Das ist eine völlig anders geartete Politik, wenn man beides als Politik bezeichnen will.

Heinz-Dietrich Ortlieb

Ich werde unter denjenigen, die meine Äußerungen zu dem Thema kennen, nicht in Verdacht geraten, Anhänger der APO zu sein und dafür zu plädieren, daß unser demokratisches System geändert werden soll. Ich weiß nicht, ob Sie, Herr Minister WEHNER, mich da nicht etwas mißverstanden haben. Meine Frage ist nicht die, daß wir die Stimmenmaximierung als unser demokratisches Lebensprinzip aufgeben sollten, sondern meine Frage läuft darauf hinaus, ob man durch verschiedene Mittel – und nach meiner Ansicht wird die politische Ausbildung und Erziehung eine ganz entscheidende Rolle spielen müssen –, vielleicht aber auch noch auf andere Weise, Bedingungen oder Umstände schaffen kann, in denen es besser als bisher gelingt, das Prinzip der Stimmenmaximierung mit dem Postulat zu verbinden, das Notwendige möglich zu machen. Ich plädiere nicht für die Änderung des demokratischen Systems, sondern für die des Stils.
Wir sprachen von der Konzertierten Aktion. Diese Aktion verlangt ja in hohem Maße eine viel höhere Bereitschaft als bisher, und zwar von allen Beteiligten, sich dem Notwendigen zu beugen. Das Notwendige muß man aber auch von den Politikern so verständlich dargelegt bekommen, daß man vom Notwendigen, vom Unvermeidlichen wirklich sachlich überzeugt wird.

Herbert Wehner

1966 war ich beteiligt am Zustandebringen einer Regierungserklärung. Da sind Feststellungen getroffen worden – und es war nicht anders möglich – über Versäumnisse in der Politik, die ganz etwas anderes bedeuten als den Streit um Richtung. Es ging vielmehr um unterlassene lebensnotwendige Verrichtungen für das Land, mit dem wir es zu tun haben. Denken Sie an die Feststellung der Defizite, an die Feststellungen, wie es dazu hatte kommen können, und dann an die lapidaren

Bemerkungen darüber, daß es an einer mehrjährigen Vorausschau fehlte.

Ich will hier nicht die Politik der Hausfrau dieser Politik gegenüberstellen. In jedem Fall würde man einer Hausfrau schreckliche Vorwürfe machen, wenn sie Anschaffungen für die Familie für die nächsten zwei oder drei Jahre, wenn es sich um größere Ausgaben handelt, vornehmen würde, ohne sich Überlegungen darüber zu machen, welche möglichen Einnahmen zu erwarten sind und was über die notwendigen Ausgaben hinaus zu erübrigen ist. Dann ist das Problem des Haushaltsplans, das zusammenhängt mit den wichtigen Bestimmungen des Grundgesetzes, so des Artikels 113.

Es ist in kurzer Zeit viel nachgeholt worden, aber es fehlt natürlich noch vieles. Zum Beispiel das, was zweimal apostrophiert worden ist in dieser Regierungserklärung: eine vertikale Ordnung der Notwendigkeiten und damit auch der Möglichkeiten der Gemeinden, der Länder bis zum Bund, was soziale und andere Verpflichtungen betrifft. An das alles hat man sich gemacht.

Diese Regierungserklärung ist also eine völlig ungeschminkte Feststellung von fundamentalen Versäumnissen, wie der mehrjährigen oder mittelfristigen Finanzplanung, ohne die man seit langem nicht mehr hätte auskommen dürfen, ferner das Abgehen von der bloß einjährigen Haushaltsfestsetzung. Auch hier hatte es Elemente der praktischen Politik noch nicht gegeben, die schon lange hätten erprobt werden können, so daß man nicht einfach sagen kann, das seien die unvermeidlichen Begleiterscheinungen einer Politik, die natürlich darauf aus sein muß, Mehrheiten zu bekommen. In Deutschland hat man für vieles schon Mehrheiten bekommen, sogar absolute.

Hermann-Josef Wallraff

Ich habe aus den Ausführungen von Herrn WEHNER doch einen ziemlichen Schwung an politisch-wissenschaftlicher Einsicht herausgehört, so beispielsweise ein Merkmal der Führung des Menschen durch Menschen, das mir etwas dialektischer Natur zu sein scheint, aber generell bedeutsam. Die Beispiele aus der Geschichte der SPD und aus der Geschichte von SCHUMACHER zeigen, daß hier geführt wurde im Sinne einer

hohen Idee: Demokratischer Weg der deutschen Bevölkerung gegen die augenblicklichen Interessen einer großen Partei, die mit diesem Entscheid konkrete Möglichkeiten aus der Hand verlor.
Eine Führung, die in einer dynamischen Gesellschaft tätig ist, in der es unter Umständen um hohe Ziele geht, kann, wenn sie den Anspruch auf Führung vor sich selbst glaubhaft behaupten muß, gegen ihre augenblicklichen Interessen handeln müssen, mit der Folge, daß sie durch den Entscheid gerade die Führung im engeren Sinne des Wortes verliert oder nicht erreichen kann. Das scheint mir ein Maßstab der Führung zu sein, an dem sie gemessen werden muß. Ob sie, auf die Probe gestellt, im vordergründigen oder im tieferen Sinne des Wortes Führungsfunktion wahrzunehmen bereit und in der Lage ist; eine Führung, die von ihrer augenblicklichen Chance absehend, dahin zielt, daß andere von morgen an führen.
Die Hierarchie der Katholischen Kirche scheint mir im Augenblick in ähnlichen Schwierigkeiten zu stecken, die dahin führen können, daß sie morgen weniger zuständig ist und weniger Führungsgewalt in der Hand hat. Aber das ist wohl ein Merkmal, das den berechtigten Führungsanspruch kennzeichnet.

Herbert Wehner

Ich habe auch darüber gesprochen, daß SCHUMACHERS Auffassungen in der Wirtschaftspolitik schlecht bis falsch waren. Die Meinung habe ich auch ihm gegenüber gehabt, aber seine Beweggründe waren ehrbar, das gehört nämlich dazu. Es wäre zu überlegen gewesen, ob eine Partei, wenn sie eine der Lage entsprechende Wirtschaftspolitik damals hätte konzipieren und sich zu ihr aufraffen können, wie sie es dann später versucht hat, einen gewissen Ausgleich hätte schaffen können.
So konnte sie nicht diese Massengewinne an Wählern haben wie die viel bequemere und geschicktere Partei, die den Leuten nach den Aufregungen der zwölf Jahre, nach dem, was sie mit sich selber abzumachen hatten, eine große Genugtuung verschaffte, indem ihnen im wirtschaftlichen Bereich vieles gelang und sie so verhältnismäßig milde davonkamen. Hier war nicht nur eine Entscheidung gefallen, die Narben unvermeidlich machte, es gab auch in wichtigen Bereichen der Politik das

Unvermögen, den Notwendigkeiten gerecht zu werden. Es mag vielleicht sein, daß man nicht alles auf einmal haben kann – selbst bei einem Mann, der geniale Züge trug, wie der, von dem ich gesprochen habe.

Wilhelm Hübsch

Ich würde noch einmal gerne hier grundsätzlich ansetzen bei dieser Entscheidung der Sozialdemokratie zum demokratischen Prinzip, das heißt also, die ›Entscheidung zur Wahl‹ und das ›Führungsprinzip durch Wahl‹. Die Legitimation zur Führung wird also im demokratischen Prinzip durch die Wahl erreicht, während wir in der Wirtschaft die Legitimation vielmehr durch die Leistung haben. Herr KNOLL meinte, daß die Ähnlichkeit des Führungsstils gleich wäre, ich glaube aber, daß davon nicht gesprochen werden kann.
Meine Frage betrifft die Legitimation durch die demokratische Wahl. Werden hier nun *die* Persönlichkeiten zur Geltung gebracht und können sie zur Geltung gebracht werden, die auch qua Wissen, qua Persönlichkeit die Garantie dafür geben, daß sie die Besten sind, die die Führungsaufgaben nun übernehmen können? Hier scheint mir doch die Problematik der Führung in der Demokratie zu liegen, sei es im Hinblick auf die parlamentarische wie die innerparteiliche Führung.
In der Frage der Autonomie der Führung in der Politik kann man doch immer wieder beobachten, daß Führung in der Politik keine sehr große Autonomie hat, sondern sehr starken ›pseudo-demokratischen‹ Prinzipien unterliegt, nämlich beispielsweise des Koalitionszwanges, des Ausweichens, des Nachgebens und des gar nicht mehr Durchsetzenkönnens des eigenen Wissens und des eigenen Wollens. Ich glaube, daß der Führungsstil in beiden Bereichen gar nicht gleich sein kann, weil die Ausgangsbasen ganz verschieden sind.

Hugo Möller

Wir sprachen schon früher in diesem Kreis davon, daß die Wirtschaft mit sachfremden Maßstäben gemessen wird, wenn man ihren angeblich undemokratischen Charakter von ihren inneren Strukturen, von der Führungsstruktur der Betriebsorganisation, meint ablesen zu können beziehungsweise wenn man darauf drängt, daß diese total ge-

ändert werden müssen – entsprechend den Prinzipien der Demokratie. Vielmehr kann die Wirtschaft genauso wie andere Führungsstrukturen nicht auf entsprechende Machtausübung, Machtausstattung und Entscheidungsfreiheit verzichten. Weil sie – etwa in Gestalt des Produktionsbetriebes oder des Handels oder auch der Konsumgenossenschaft – darauf angewiesen ist, augenblicklichst zu handeln und dementsprechend ihre Kräfte einschließlich ihres Personaleinsatzes augenblicklichst auf diesen Punkt hin, etwa auf die Erreichung eines aktuellen Markt- und Aktionszieles hin, zu organisieren – durch Führungsmaßnahmen zu ›formieren‹! Demokratische Kontrolle dieses Tuns wie demokratische Absicherung des *bonum commune,* das müsse im Daseinsfeld Wirtschaft irgendwie anders erfolgen. – Aber wie? Wie stellt sich die Wirtschaft dem Plebiszit des Volkes?
Die Mikrowirtschaft – ich möchte diesen unglücklichen Ausdruck gebrauchen, um davon nachher um so besser die Makrowirtschaft, das übergreifende Ganze Wirtschaft unterscheiden zu können –, eben in Gestalt des Betriebes und so fort, stößt auf dem Markt zunächst einmal auf die konkurrierenden Gruppen (hier von Anbietern); schon sie halten einander in Schach – zugunsten des Konsumenten; zum anderen nötigen sie einander zu immer neuer Entscheidung (die also keineswegs so frei ist, wie es den Anschein hat), zu neuer Leistungsanstrengung zugunsten des Konsumenten und dementsprechend zu immer neuer Formierung beziehungsweise organisierender Führung ihrer Kräfte, ihres Personals auf diesen Punkt hin. Außerdem aber ist das Votum des Käufers selbst die eigentlich bestimmende und einschränkende Macht. Stellt man sich nicht täglich erneut dem Plebiszit des Volkes, indem man um den Zuspruch des Käufers miteinander konkurriert – und zwar durch besseres, erfolgreicheres Wirtschaften? Man vermag diesem Plebiszit sogar permanent den Puls zu fühlen – vermöge der Marktforschung, der neuen Möglichkeiten durch den Computer –, um sich ihm noch um so rascher und damit permanent zu unterwerfen. Wie kann das Wirtschaften stärker durch die Arme, durch Organe der Demokratie umfangen und in Ordnung gehalten werden!
Wäre das Bild durchgehend so einfach, so durchsichtig, so brauchte niemand darum besorgt zu sein, daß das gesellschaftliche Bewußtsein dem nicht zu folgen vermöchte. Allein an manchen Stellen geben sich die

Verhältnisse wesentlich undurchsichtiger. – Unter Makrowirtschaft zum Beispiel (vielleicht ist diese Bezeichnung etwas glücklicher als jene) wollen wir das übergreifende Ganze der Wirtschaft verstehen; doch gehört die Wirtschaftslandschaft im weiteren Sinne mit dazu, der insbesondere auch die Gesellschafts- und politische Landschaft mit wesenhaften Zügen entspricht; kurzum, die jeweilige Wirtschaft im ganzen stellt sich ebenfalls dem demokratischen Plebiszit. Denn auch hier gibt es, etwa zwischen Ost und West, vor allem auch zwischen den konkurrierenden Wirtschaftsprogrammen unserer Politiker das Prinzip und die Realität der Konkurrenz – zugunsten der Gesellschaft; auch das Votum, das Plebiszit aller – hier in Gestalt der in mehrjährigen Abständen erfolgenden politischen Wahl. Allein eben deswegen ist die Wirtschaft auf dieser Ebene genötigt, in anderer Weise um das Plebiszit, um den Zuspruch der Wähler zu werben – nach der Weise des Politikers! Die dahingehend gekennzeichnet wurde, daß er sich und seinen Kräfteeinsatz – jeweils vor der nächsten Wahl – auf Zeit von den Sachen und Aufgaben selbst abwendet, um sich um so mehr der politischen Selbstdarstellung, der Werbung mit allen Mitteln zuzuwenden – zum Zwecke der (koste es, was es wolle) ›Maximierung‹ der Stimmen, wie die Politikwissenschaftler zutreffend sagen. Und wer kann, wer will es der Wirtschaft verdenken, daß sie um eine ihr günstige Gesamtlage besorgt ist! Hier, so müssen wir nüchtern erkennen, beginnt das sonst so klare und durchsichtige Bild vom demokratischen Wesenszug der freien Wirtschaft sich zu trüben, um nicht zu sagen, sich peinlich zu verfälschen. Aber hat die Wirtschaft das nicht mit allen anderen Kräften des politischen Feldes gemein?

Und wie zeichnet folgendes sich in das Tableau des Ganzen ein: Wenn ein Unternehmen (aus naheliegenden Gründen, versteht sich) sich vom öffentlichen Markt, vom Kampf um das Plebiszit der Käufer zurückzieht; weil es für sich und sein Wirtschaften mehr erhoffen darf von den Großentscheidungen der Politiker, in den Gemeinden zum Beispiel für oder gegen Projekte des Straßenbaus, auf Landesebene für Wasserkraftanlagen, auf Bundesebene für oder gegen Projekte im Rüstungsbau oder auch in der (außenpolitischen) Entwicklungshilfe. Hier spielt sich das konkurrierende Werben um den Zuspruch dann auf ganz anderen, für das Volk höchst undurchsichtigen und deshalb leicht ver-

dächtigten Ebenen und Wegen ab. Sind wir nicht gar zu leicht in der Gefahr, daß die Wirtschaft selbst sich und ihr Prinzip der Marktwirtschaft verfälscht – jedenfalls für das gesellschaftliche Bewußtsein, von dem sie möchte, daß es ihr folge?
Es gibt mehr solcher Schiefheiten beziehungsweise Reste, die nicht recht aufgehen wollen zu einem klaren Bild: Unverkennbar für jedermann ist die Wirtschaft genötigt, in Großräume hinauszustreben. Sie ist die Schrittmacherin dieses Prozesses, dessen Segen hier wie nirgendwo sonst für jedermann greifbar ist. Das Unternehmen, das sich diesen neuen Gegebenheiten nicht stellt, wird fraglos untergehen. – Aber wird das allgemeine Gesellschaftsbewußtsein auch darin folgen können, daß das Unternehmen seine Entscheidungen auf diese Großräume hin treffen muß, daß es sich zum Unterschied von früher in diesen weltweiten Dimensionen orientieren, daraufhin auch seine Kräfte und Führungsaufgaben formieren muß? Diesem Zug zur Großräumigkeit folgt unsere politische Praxis zum Beispiel keineswegs.
Dort im politischen Raum tun wir immer noch so, als wenn die Entscheidungen auf den kleinen Bühnen der Kreise, der Länder und so fort fallen. Ja, wiewohl es hier mehr als dort um das große Ganze geht, stellt sich der politische Wirkraum merkwürdig kleinkariert dar. Paßt die Enge dieses Korsetts wirklich noch zu den Realitäten, um die es geht? Aufschlußreich, so will mir scheinen, ist zum Beispiel die Tatsache, daß die Berliner in den Stunden ihrer Bedrängnis weniger an den Senat, noch weniger nach Bonn hin denken, wohl aber auf KENNEDY ihre Hoffnung setzten und heute auf die amerikanische Präsidentenwahl. – Wir sollten für den Raum der Wirtschaft rechtzeitig die Konsequenzen ziehen und die Gesellschaft zum Mitdenken der großräumigen Entscheidungshintergründe anhalten; weil anders es noch schwieriger wird einzusehen, daß und wieso das Wirtschaften anders als andere Daseinsbereiche sich dem Plebiszit, der Demokratie stellt.

Friedrich Fürstenberg

Herr Minister, ein zentraler Gedanke Ihrer Ausführungen war die Idee des politischen Wettbewerbs. Sie haben dargelegt, wie bedeutungs-

voll die Entscheidung für den politischen Wettbewerb für die Sozialdemokratie, aber auch für unser ganzes Volk, für unsere Lebensordnung gewesen ist. Nun ist ja kein Wettbewerb denkbar ohne Alternativen. Nur da, wo praktikable Alternativen aufgezeigt werden, kann Wettbewerb stattfinden, das ist sozusagen die Substanz des Wettbewerbs. Am Markt bieten die Unternehmer verschiedene Produkte an, im Politischen geht es hingegen um Alternativen der Gestaltung menschlichen Zusammenlebens. Ich habe den Eindruck, daß wir in einer deshalb so schwierigen Zeit leben, weil ein gewisser Schwund an Alternativen zu verzeichnen ist.

Wenn ich zum Beispiel an die amerikanische Präsidentenwahl denke, dann ist in gewisser Weise eine bemerkenswerte Einebnung der Profile sichtbar geworden. Hier ist doch eigentlich sehr viel mehr von der Bewältigung des Notwendigen, ja sogar von der Idee, sich dem Notwenigen beugen zu müssen, die Rede gewesen als von den Alternativen. Ich glaube, ein großer Teil gewisser Schwierigkeiten der politischen Führung in der Bundesrepublik gegenwärtig hängt wohl damit zusammen, daß viele Menschen den Eindruck haben, es gäbe offensichtlich keine Alternativen mehr in wesentlichen Punkten, und deshalb käme alles auf den Vollzug des Notwendigen an. Darunter leidet die Souveränität der Parteien außerordentlich. Was für Alternativen werden eigentlich einem Politiker oder einer Partei in der Bundesrepublik überhaupt noch deutlich? Welche Alternativen gibt es nicht mehr auf Bundesebene, sondern vielleicht nur noch auf europäischer Ebene? Welche Alternativen gibt es vielleicht wirklich nur noch in Washington oder in Moskau? Wenn solche Verlagerung stattfand, dann scheint mir ein ungeheures Maß an politischen Bildungsbestrebungen notwendig zu sein, um der Bevölkerung das klarzumachen. Die mündige Bevölkerung, die sich dem Wettbewerb verschrieben hat, erwartet ja die Alternativen. Die unmündige Bevölkerung erwartet keine Alternative.

Ich glaube, gerade hier ist ein großes Dilemma in der gegenwärtigen Situation der Bundesrepublik. Ich wüßte gern, ob der Spielraum geringer wird, ob es der Zusammenfassung aller Kräfte auch in absehbarer Zeit bedarf, um das Notwendige zu bewältigen. Oder gibt es doch einen Spielraum für Alternativen in unserer Situation, so daß wir tatsächlich auch in unserem Handeln freier werden können?

Herbert Wehner

Bestimmte Dinge sind ausgekämpft, und nachdem sie ausgekämpft worden sind, eine Mehrheit gesiegt hat, ist man gezwungen, den Weg bis zum bitteren Ende zu gehen. Sie können zwar trefflich in Seminaren und bei anderen Kolloquien darüber reden, was man eigentlich noch alles machen könnte; für bestimmte Dinge gibt es nur noch eingefahrene Gleise. Das möchte ich Ihnen als eine grausame Erfahrung sagen. Ich habe doch nicht zum Spaß bei der Debatte um den Schuman-Plan gesagt, was da alles auch zu bedenken ist. Nicht nur wegen der gleichen Startbedingungen für uns, auf die damals einige Herren ganz hoheitsvoll verzichtet haben. Man mußte wissen, welche Folgen das für die Zukunft hatte.
Oder nehmen wir einmal große Auseinandersetzungen. Nie habe ich gedacht, daß wir auch nur ein Jota in dem versäumen dürften, was der Sicherung dient. Aber ich habe gesagt, ehe wir für Jahrzehnte einen dann nicht mehr zu ändernden Weg gehen, der nur dadurch sich ändern kann, daß an anderen Stellen etwas zusammenbricht, an das wir jetzt gebunden sind, sollten wir noch einmal versuchen, ob ein Mittelweg noch möglich wäre. Nicht um uns aufzugeben, wählten wir damals diesen Weg. Wir müssen ihn zu Ende gehen, und wir müssen ihn mitgehen.
Alternativen, das klingt wunderbar in der einfachen Politik. Ich denke an die Koalitionsverhandlungen im Jahre 1966. Da gab es eine Alternative zum Beispiel für die Methoden, die bestehende Situation herauszufinden. Es wurde vorgeschlagen, daß wir uns doch an einen Tisch setzen und alle drei Fraktionen prüfen sollten, welcher Sachverhalt jetzt vorliege, denn der könnte ja nicht unterschiedlich sein. Die CDU/CSU lehnte das ab. Die FDP sagte, wir hätten nichts dagegen. Es mußte dann jeder mit jedem verhandeln. Es versteht sich eigentlich von selbst, daß man hier Dinge, in denen wir mitunter Jahrzehnte zurückliegen, endlich aufholen müßte. Da kann die Wissenschaft, da kann die Technik und vieles andere helfen. Da kann auch Blutzufuhr in der Verwaltung, in den Methoden helfen. Es ist doch heute immer noch schwer, andere als Juristen in ganz bestimmte Stellen zu bekommen.
Ich habe bei diesen Koalitionsverhandlungen die Frage aufgeworfen,

wie denn die vorausberechenbaren Einnahmen und Ausgaben an Hand der erkennbaren Verpflichtungen durch die finanzwirksamen Gesetze für die nächsten Jahre aussehen. Da haben die im Finanzministerium Zuständigen gesagt, sie brauchten 2½ bis 3 Tage. Dann kamen die Unterlagen, und ich habe sie gelesen. Ich habe die bisher Verantwortlichen groß angesehen und gefragt: Kannten Sie die Zahlen? Nach einigem Schweigen kam die Antwort: In dieser Konfiguration sehen wir sie auch heute zum erstenmal. Was konnte von daher, von dieser Politik, noch erwartet werden?

Die weitere Frage: Wie machen wir das, damit dieses Land nicht in die Gefahr gerät, vor der ich es jedenfalls gesehen habe und einige andere auch, daß sich daraus eine veritable Krise entwickeln könnte? Ich bin der Überzeugung, die hätte dieses Land und seine nachgewachsene Generation noch weniger ausgehalten, ohne daran zu zerbrechen, als damals in den zwanziger oder dreißiger Jahren. Wir hätten sie nicht ausgehalten im Zustand der Teilung.

Wir haben also gesagt: Rechnen und das Notwendige tun. Diese beiden sich ›beißenden‹ Aufgaben mußten in der Bundesrepublik gleichzeitig erfüllt werden in ständigem Ringen um das Ausmaß des einen oder des anderen, des Einsparens und der notwendigen Ausgaben. Wir standen weiter vor der Tatsache, daß langfristige Verpflichtungen bestanden. Es sind NATO-Verpflichtungen finanzieller Art, und es sind unvorstellbare EWG-Verpflichtungen, die gewaltig steigen und aus denen wir überhaupt nicht herauskommen. Da gab es nur noch eine Regel, nämlich die, daß wir keine neuen Verpflichtungen auf uns nehmen könnten, weil die übernommenen in den nächsten Jahren so enorm wachsen würden. Was hilft uns da die Frage nach den Alternativen? Wir müssen sehen, das Beste daraus zu machen, und das ist alles, was man kann.

Nachdem vieles ausgekämpft ist, die Sicherheitsfrage zum Beispiel, was kann denn da noch an Alternativen sein? Einige Wochen nach dem tschechoslowakischen Drama hörte man aus den verschiedenen Ländern bereits wieder politische Deutungen, die der eigenen Lage entsprachen. Wir haben aber immer gesagt, daß die Weichen bereits in Jalta falsch gestellt worden sind und die Konsequenzen auch in diesem Drama, das noch gar nicht abgeschlossen ist, zum Ausdruck kommen.

Nach den Bundestagswahlen des Jahres 1961 habe ich mehrere Herren von den anderen Parteien angerufen; ich wußte, welche Abmachungen die beiden anderen Parteien über die Regierung nach dieser Wahl getroffen haben und konnte auch nicht wollen, daß sie ihr Gesicht verlieren. Ich wollte ihnen – nach dem 13. August – zu bedenken geben, daß das für mich und wohl auch für alle Deutschen die bisher tiefste Besiegelung der Spaltung und Teilung Deutschlands sei. Das sei kein Ereignis, über das man hinwegwedeln könne. Wir sollten doch eine Allparteien-Regierung bilden, nicht, weil das in der Demokratie üblich ist, sondern das ein nationaler Notstand sei. Alle anderen Parteien haben gesagt, das brauchen wir nicht, das ist auch unmöglich. Ich habe mit Herrn DEHLER, Herrn GERSTENMAIER und Herrn ADENAUER gesprochen. Warum sollten wir eigentlich in dieser Lage in die Regierung gehen? In unserer Partei gab es genug, die sagten, laßt sie das doch ausbaden. Das ist die alte Schule der Politik, die aber auch immer wieder neu geboren wird mit jedem Jahrgang: Laßt es die ausbaden, die es eingebrockt haben. – Tatsache ist, alle müssen es ausbaden. Dramatisch ist, wie hier verzichtet worden ist darauf, Politik an Kreuzwegen dieses geplagten Volkes zu entscheiden. Das kann man nicht wieder ändern. Der Raum, für das, was Sie Alternativen nennen, wird und ist schmaler geworden durch bestimmte grundlegende Entscheidungen.

Ich habe kürzlich einmal, als wir zusammensaßen mit Leuten, die besonders betroffen worden sind durch die Ereignisse in der CSSR, gesagt: Ich könnte mir vorstellen, daß, wenn derselbe Kreis fünf Jahre später am selben Tisch säße und sich die Situation von vor fünf Jahren vor Augen hielte, man wohl sagen würde: ja, damals handelte es sich um einen entscheidenden, geschichtlichen Wendepunkt. Ich fürchte, man kommt sogar einmal in die Lage, in der der 13. August des Jahres 1961 so gewertet wird – hoffentlich nicht.

Ich habe zum Unterschied von anderen, und vor allem den viel Jüngeren, die Auffassung, daß für unsere Lage bestimmte der sehr berechtigten Lehrbuchvorstellungen über den demokratischen Staat nicht passen. Ich möchte nur, um die Substanz unseres Staates zu bewahren und entwicklungsfähig zu halten, daß wir uns nicht so selbstverstümmeln, indem wir nur Lehrbuchvorstellungen gelten lassen und nicht versuchen, uns ›durchzuschlängeln‹. Das würde ich vertreten.

Die Profile, wurde festgestellt, werden eingeebnet. Gewisse Alternativen, die es gegeben hat, gibt es nach bestimmten Entscheidungen nicht. Es wird nach Ablauf weiterer Zeiten andere geben, das wird man genauer herausfinden müssen, um nicht Abenteuer zu begehen oder ins Leere zu treten, oder durchzubrechen, indem man auf irgend etwas tritt, was nicht hält.
Wie ist es zum Beispiel bei uns mit unserer Sicherheit? Im vorigen Sommer habe ich mir diese Frage erlaubt, ich habe aber keine Antwort darauf bekommen. Wie ist das im Schatten des Nahostkonfliktes, wenn uns etwas passiert? Hoffentlich nicht, aber es könnte ja sein. Wie wird dann der militärische Wert, der Sicherheitswert der einzelnen Posten aussehen? Im Spätherbst, als der Verteidigungsminister wieder genesen war und es nicht mehr umhin ging, die große Anfrage hinsichtlich unserer Sicherheitsvorkehrungen zu beantworten, haben wir die Antworten erörtert und versucht, uns darüber zu verständigen. Wo es keine Verständigung gab, mußte eben der Zuständige die Verantwortung übernehmen.
Im Sommer hatten wir die bedrohliche Entwicklung in Mitteleuropa. Ich fragte dann wieder nach unserer militärischen Sicherheitssituation, ob es Alternativen gibt, oder ob es einfach weiter primär um das Budget geht. Ich möchte beispielsweise wissen, ob bekannt ist, was etwa die Jugoslawen in ihrem Staat, ihrem Mehrnationalitätenstaat tun. Die haben nach bestimmten Erscheinungen Laut gegeben und gesagt, sie werden sich wehren. Sie haben das nicht nur ›gebellt‹, sondern haben gesagt, die und die Konsequenzen ziehen wir. Darüber möchte ich Genaues wissen.
Es bleibt also die Frage bestehen, was wir denn täten, wenn uns etwas passierte. Ich habe noch nie gesagt, daß man nicht schießen soll, wenn andere schießen. Es gibt bestimmte Momente, da muß man leider sagen, daß geschossen wird. Ich achte die, die da sagen, man soll nicht schießen und sich dann totschießen lassen. Nur glaube ich nicht, daß das reicht für die Politik für ein ganzes Volk. Das geht nicht. Das gibt dann ein Bündel von Problemen.
Ich will kein falsches Bild von unserer Politik, vom guten oder schlechten Willen aufzeichnen. Ich will nur sagen, nach bestimmten Entscheidungen sind gewisse Konsequenzen unausbleiblich. Man kann nicht

immer so tun, als sei man wieder mal Jungfrau. Das ist man einmal, das ist man nicht wiederholt. Das ist ebenso mit den Alternativen – ganz bitter, aber ganz nüchtern.

Es ist richtig, daß politische Entscheidungen in viel zu kleinen und für die gegenwärtigen Entwicklungen nicht ausreichenden Bereichen oder Räumen und auch Proportionen gefällt werden. Die Probleme, die heute die einzelnen Länder in Europa haben, können nicht mehr gelöst werden, wenn man sie, jedes Land für sich – national – lösen läßt, sondern nur wenn man sie als gemeinsame Probleme behandelt. Dieses Konzept ist leider für einige Zeit auf Eis gelegt worden durch die französischen Anschauungen.

Institutionen, die im Wechselspiel miteinander und unter Einschaltung der nationalen Möglichkeiten die Probleme zu lösen suchen, sollten für einen größeren Raum geschaffen werden, damit Europa im Wettbewerb bestehen kann, damit zwischen den beiden gigantischen Erscheinungen Sowjetunion und Vereinigte Staaten wenigstens ein annähernd ernstzunehmender und sich auch behaupten könnender Partner, nämlich das dann wenigstens wirtschaftlich in einem gewissen Grade vereinigte Europa, tätig werden kann. Das hat man begriffen nach dem Kriege, daß es einfach nicht ausreicht, das zu restaurieren, was geblieben ist.

Die Wegweiser weisen auf größere Zusammenschlüsse, aber die Politik hinkt nicht nur nach, sondern tritt auf der Stelle. In Wirklichkeit, im Betrieb ist man legitimiert durch die Leistung; in der Politik auch, aber es ist eine anders meßbare Leistung. Es müssen Leistungen dargeboten werden. Was von der Leistung gehalten wird, darüber haben die Wahlberechtigten, von denen ja in Deutschland jeweils fünf Millionen nur bei Bundestagswahlen wählen – sonst nie – zu befinden. Diese Leistungen müssen richtig ›verpackt‹ – wie Sie es auch gewohnt sind zu sagen – angeboten werden, um dann die entsprechende Wertschätzung zu erlangen.

Bei der Frage, ob wirklich die Besten, die Geeignetsten ausgewählt werden, möchte ich meine Zuflucht nicht zu Führungs- und Auswahlmerkmalen nehmen. Ein Berufsrisiko muß selbstverständlich auch der Politiker tragen. Wenigstens die Sicherung ihrer Zukunft versuchen die Politiker zu erreichen. Die Entscheidungen darüber, wer geeignet ist

oder als der Geeignetste erscheint, sind sicher nicht immer nach genau meßbaren Leistungen des einzelnen zu treffen. Sie werden mal schlecht, mal recht sein. Das kann man aber allmählich vielleicht verbessern.
Es sind sicher verschiedene Kategorien, wenn Sie von Autonomie der Führung in Betrieben oder in der Wirtschaft sprechen. Wenn wir von etwas Ähnlichem in der Politik sprechen wollten, dann müßten wir auch die Gewaltenteilung und das Aufeinanderangewiesensein der Exekutive, der Legislative und anderer berücksichtigen. Eines aber, auch wenn es notwendigerweise ganz unterschiedlich ausgeprägt ist, gehört jedenfalls hinzu –, ob man nun von Führung in der Wirtschaft, im Betrieb oder auch in einem Verband oder in der Politik spricht: Es gehört zur Führungsfähigkeit auch jenes Quantum pädagogischer Fähigkeiten oder Eigenschaften – das, was ich Menschenführung genannt habe. Es gibt also immer Berührungspunkte und immer auch ganz große Verschiedenheiten. Aus dem Grunde wäre es schlecht, wenn man versuchen wollte, beinahe gewaltsam Übereinstimmendes festzustellen.
In der Politik sollten, können und, wenn es gut gehen soll, müssen fast alle mitmischen – in verschiedenen Rängen, in verschiedenen Eigenschaften, mit verschiedenen Neigungen und Fähigkeiten. Ich habe es nur angedeutet. Der Prozeß, daß Leute zeitweilig Führer in der Politik und zur Politik sein können, bis sie wieder den Weg alles Sterblichen gehen, auch bevor sie sterben, dies gehört zu dem Eigentümlichen in der Politik. Man kann sich zwar finanziell – mancher kann es, ich habe es noch nicht gekonnt – ein Vermögen zurücklegen, aber nicht in dem Sinne, daß man dann auch weiter auf Grund dieses Vermögens machen könnte, was man eigentlich möchte, nämlich Politik. Man kann vielleicht über die Politik anderer schreiben oder schreiben lassen, indem man das Vermögen, das man gesammelt hat, dafür verwendet. Aber das sind dann andere Kategorien.

Werner Weber

Zusammenfassung des Kolloquiums

Das Thema dieser Tagung »Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft« setzt die Phänomene ›Führung‹ und ›Freiheit‹ offenbar als vereinbar voraus. In der Tat ist Freiheit die undiskutierte Voraussetzung unserer individuellen und politischen Existenz. Ob sich nun Führung mit Freiheit vereinbaren lasse, wird gelegentlich in Zweifel gezogen, und die Führenden selbst haben hinsichtlich ihrer Legitimation zur Führung nicht immer ein ungebrochenes Selbstverständnis. Möglicherweise ist gerade von dorther die Themenwahl für diese Tagung mit beeinflußt. Ich selbst habe, wie ich gleich bemerken möchte, keine Vorbehalte hinsichtlich der Legitimität der Führung und ihrer Vereinbarkeit mit Freiheitlichkeit in Staat und Gesellschaft.

Die Tagung hat das Problem nach zwei Seiten hin ausgeleuchtet. Einerseits nach der Seite der Unternehmensführung hin, und das ziemlich gründlich, andererseits nach der politischen Führung im Staate hin, wobei von Staatsführung im eigentlichen politischen Bereich die Rede war. Gleichzeitig wurde auch – vor allem durch das Referat von Herrn Ernst – die Führung in der Verwaltung in den Kreis der Betrachtung einbezogen. Ich glaube, daß das zwei verschiedene Dinge sind. In der Diskussion über das Referat von Herrn Ernst spitzte sich bezeichnenderweise das Interesse alsbald auf politische Führung überhaupt zu; die in der Tat sehr subtilen, schwer durchschaubaren und sehr differenziert liegenden Verhältnisse in der Administration blieben mehr beiseite. Es wurde auch versucht, Vergleiche zwischen beiden Bereichen, dem Bereich der Unternehmensführung und dem Bereich der politischen Verantwortung im engeren Sinne zu ziehen. Es wurde nach Identitäten und nach Verschiedenheiten gefragt und nach den Verschränkungen in der unternehmerischen und politischen Verantwortung.

In der Beurteilung unserer Probleme gehe ich davon aus, daß einige Grundtatbestände axiomatisch sind und sich nicht wegdiskutieren lassen. Der eine Grundtatbestand liegt darin, daß wir individuelle Freiheit der einzelnen bejahen, des auf sich selbst gestellten einzelnen, des in der Familie und in freien Assoziationen existierenden einzelnen. Wir bejahen diese individuelle Freiheit, diese unpolitische Freiheit und stellen sie in den Mittelpunkt aller Überlegungen über die Gestaltung unseres politischen Gemeinwesens. Der andere Grundtatbestand liegt darin, daß das Individuum nicht für sich existiert, sondern in die Schicksalsgemeinschaft eines Volkes verwiesen ist und nur im Staat als dem verfaßten Ausdruck dieser Schicksalsgemeinschaft Schutz vor Überwältigung von außen und ein geordnetes und befriedetes Leben frei von Angst und Not im Innern bereitet findet. Wenn der Mensch Würde hat, wie Artikel 1 des Grundgesetzes es proklamiert, so hat auch der Staat seine Würde, weil er das *alter ego* des Menschen, nämlich des Menschen in der Gemeinschaft ist.

Selbstbehauptung und innerer Frieden im Staat als der politischen Gemeinschaftsexistenz von Menschen setzen nun Ordnung, Eingliederung und Zucht, also eine herrschaftliche Ordnung voraus. An dieser jahrtausendealten Erkenntnis ist nicht zu rütteln. Auch die Demokratie rüttelt daran, von ihrem Namen und von ihrem Begriff her nicht, sie nennt sich selbst ›Herrschaft‹. Auch, daß Herrschaft Macht bedeutet, ist nicht abzuleugnen. Wenn wir in diesem Zusammenhang lieber von Führung als von Herrschaft und Machtgebrauch sprechen, so nehmen wir in Herrschafts- und Machtgebrauch schon die legitimierende Komponente der Verantwortung – es war vom Dienen die Rede und von der demokratischen Akklamation – mit hinein.

Führung setzt nun in jedem Falle Entscheidungsmöglichkeit und Entscheidungszuständigkeit voraus. Es ist aber in den letzten beiden Tagen wiederholt die Frage gestellt worden, ob es denn überhaupt noch im unternehmerischen und politischen Bereich nennenswerte Alternativen der Entscheidung, also Entscheidungsspielräume, gebe als Voraussetzung für Betätigung von Führung. Die Frage ist auch deshalb so dringlich, weil, wenn es keine echten Führungsbetätigungsräume mehr gibt, auch die ihnen korrespondierende legitimierende Akklamation keinen rechten Boden mehr hat. Eine demokratische Akklamation im Verhält-

nis zu jemandem, der nichts zu sagen und nichts zu bestimmen hat, ist nicht zu aktivieren. Für eine überzeugende demokratische Legitimationserteilung ergibt sich dadurch besonders im politischen Bereich eine sehr prekäre Lage, die weithin übrigens unser politisches System kennzeichnet.

Wenn man nichts beschönigen will, kann man in der Tat der Feststellung nicht ausweichen, daß die wirtschaftlichen und politischen Abläufe in der Bundesrepublik von verschiedenen Seiten her so vorfixiert sind, daß für wirkliche Führungsentscheidungen wenig Raum bleibt. Die außenpolitische Handlungsfähigkeit der Bundesrepublik, dieses Satellitenstaates, hat, wie bekannt, nur äußerst geringe Bewegungsmöglichkeiten; geringe Bewegungsmöglichkeiten vom Satellitenstatus her, aber auch von dem außerordentlich starken Druck des Ostblocks her. Innenpolitisch betrachtet kann die Bundesrepublik selbst die Existenz ihrer Bürger nur von der wirtschafts- und sozialpolitischen Seite her erfassen. Man sollte sich einen Augenblick vergegenwärtigen, daß unser föderalistisches System die Bundesrepublik im Grunde genommen auf Außenpolitik, Wirtschafts- und Sozialpolitik beschränkt und ihre politische Betätigungsmöglichkeit insoweit amputiert. Die geistige Existenz des Volkslebens fällt in die Kompetenz der Länder. Die Führungsansprüche und die Führungsverantwortung jedenfalls, die etwa Bundesregierung und Bundestag erheben könnten und der sie genügen müßten, erstrecken sich nur auf einen Ausschnitt der Gesamtexistenz des Volkes, was sich in vielen Verlegenheiten der Bundesrepublik in Parlament und Regierung zeigt.

Die Wirtschafts- und Sozialpolitik selbst aber, die nun unbestreitbar Gegenstand der Bundesrepublik ist, ist außerordentlich stark vereinfacht beschrieben, durch den folgenden Sachzwang gekennzeichnet: Der innenpolitische Friede, in dem wir leben, war in der Vergangenheit dadurch bedingt, daß die Bundesrepublik im Windschatten der großen politischen Ereignisse stand und durch die wirtschaftliche Prosperität, die die Bundesrepublik seit ihrer Gründung begleitet hat. Auch heute ist der innenpolitische Friede abhängig vom Erzielen permanenter Wachstumsraten in der Produktion von Gütern und Leistungen. Nur dadurch werden Vollbeschäftigung, Lohnerhöhungen und permanente Hebung des Lebensstandards garantiert. Hierüber besteht zwischen

Unternehmern und Gewerkschaften und politischen Führungsstellen ein undiskutiertes Einverständnis. Man spricht in diesem Zusammenhang wohl von dem Kartell der Unternehmer und der Gewerkschaften, das sich in dem Einigsein über diesen Tatbestand manifestiert. Dieser Sachverhalt setzt nun die Erzeugung ständig neuen Güterbedarfs und die Befriedigung dieses ständig steigenden Güter- und Leistungsbedarfs voraus. Daraus gibt es kein Ausbrechen. Die Wohlstandsgesellschaft ergibt sich hieraus als notwendige Zielvorstellung des politischen Gemeinwesens, um den innenpolitischen Frieden aufrechtzuerhalten. Es handelt sich um eine Wohlstandsgesellschaft, die in der Vermehrung des Konsums an Verbrauchs- und Gebrauchsgütern und an Dienstleistungen, etwa der Touristik, ihr Genüge findet, die diese Vermehrung des Konsums forcieren muß, weil sie die Voraussetzung des reibungslosen Funktionierens des wirtschaftlichen Ablaufs ist. Potentielle geistige Lebensbedürfnisse werden dadurch absorbiert und verdrängt. Die ganze Bevölkerung wird in eine Lage und eine Auffassung hineingedrängt, die ihr den Güterbesitz und die Verfügung über geldwerte Leistungen als begehrenswert und lebensausfüllend erscheinen läßt. Bei den gänzlich Saturierten stellt sich schließlich der *ennui*, die Überdrüssigkeit und Langeweile, ein und bei den hoffnungsvollen Teilen der Jugend der Eindruck, daß, wenn das System, das *Establishment* nichts Besseres anzubieten habe als diese ziemlich banale Befriedigung immer verfeinerter materieller Lebensfreuden, seine Leitvorstellungen wohl doch gestört seien.

In diesem Zusammenhang kommt es darauf an festzuhalten, daß die Entscheidungsspielräume, von denen wir ausgegangen waren, und damit der Bereich von Führungsbetätigungen heute offensichtlich recht eng, nämlich in den Bahnen vorgezeichnet sind, und zwar für die Außenpolitik aus anderen Gründen als für die Wirtschafts- und Sozialpolitik, wobei die Enge der Bewegungsmöglichkeiten im Wirtschafts- und Sozialbereich sowohl die Unternehmensführung als auch die Innenpolitik des Staates ergreift. Die Wirtschafts- und Sozialpolitik des Staates reduziert sich bei diesem Sachverhalt – ich forciere wieder etwas die Aussage – auf konjunkturpolitische Korrekturen und auf die Regulierung des Kampfes der Beteiligten um den Anteil am Sozialprodukt. Das ist eine etwas resignierte Analyse, die mir gleichwohl nicht dazu

dient, die Flinte in der Behandlung unseres Problems ins Korn zu werfen. Mit dieser Bereitschaft, nicht zu resignieren, wende ich mich zunächst dem Problem der Unternehmensführung zu, das ja hier einen breiten Raum der Erörterungen eingenommen hat.

Es wurde im Rahmen dieser Erörterungen die Frage gestellt, aber nicht beantwortet, was denn eigentlich der Unternehmer sei. Ich beabsichtige nicht, meinerseits eine Antwort auf diese Frage zu geben, aber die Frage ist immerhin des Nachdenkens wert. Der Unternehmer ist, das mag vielleicht in diesem Zusammenhang genügen, eine Persönlichkeit oder ein Kollektiv von Persönlichkeiten, denen die Verantwortung für ein Unternehmen anvertraut ist. Was legitimiert diesen Unternehmer dazu, diese Verantwortung zu tragen? Das ist einmal möglicherweise das Eigentum am Unternehmen, ererbt oder selbst geschaffen, oder die Autorisation durch den Eigentümer, der selbst nicht als Unternehmer agiert, sondern andere dazu bestellt, sodann die erbrachte Leistung und schließlich die Anerkennung in dieser führenden Position des Unternehmers, die Anerkennung nicht nur durch die Mitarbeiter und die Gefolgschaft, die Arbeitnehmerschaft des Betriebes, sondern auch die Anerkennung durch die öffentliche Meinung, wobei diese öffentliche Meinung bald als in kleineren, bald in größeren Bereichen wirksam zu verstehen ist. Es besteht meines Erachtens kein Zweifel darüber, und das wurde auch in der Diskussion kaum in Frage gestellt, daß Eigentum, jedenfalls nach unserer Rechtsordnung und Eigentumsordnung, noch zum Führen eines Unternehmens legitimiert, oder daß der Eigentümer, wenn er selbst nicht Unternehmer ist, einen anderen mit den unternehmerischen Funktionen betrauen kann. Das allein genügt aber auf die Dauer nicht. Die Bewährung in der Leistung ist bei dem Eigentümer selbst, dem Eigentümerunternehmer wie dem Managerunternehmer zusätzlich erforderlich, und ohne eine Anerkennung durch die öffentliche Meinung in kleineren und größeren Bereichen geht es auf die Dauer auch nicht.

Es war nun im weiteren Verlauf der Diskussion und der Referate wiederholt davon die Rede, was denn den Gegenstand der Führungsaufgabe des Unternehmers bilde. Es schwang dabei mit, ob der Unternehmer eine individuelle, auf sich begrenzte Führungsaufgabe habe und ob er sich etwa um das politische Geschehen dabei mehr oder weniger

nicht zu kümmern habe oder ob er schon als Unternehmer hinauswirke in den politischen Bereich. Herr SCHLEYER hatte einen Aufriß der Problematik gegeben. Dazu wurden dann verschiedene Diskussionsbeiträge geliefert. Es überwog wohl die Auffassung, der ich selbst mit Entschiedenheit zustimme, daß es die wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung sei, das Unternehmen sachgerecht zu führen, also so, wie es sich für ein Wirtschaftsunternehmen gehört, das als Zeichen seines Florierens Gewinne abwerfen soll, das seiner Aufgabe, Güter und Leistungen zu produzieren, genügen soll. Es soll zugleich Arbeitsplätze zur Verfügung stellen, Menschen zu Brot bringen, einen Güterbedarf befriedigen und überhaupt zu seinem Teile zum Gedeihen der Wirtschaft als der Lebensgrundlage der menschlichen Existenz beitragen. Darauf hat sich der Unternehmer zu konzentrieren, das ist seine Aufgabe. Herr SCHLEYER hat mit aller Deutlichkeit gesagt: Wenn der Unternehmer sein Unternehmen nach den Sachgesetzlichkeiten eines Wirtschaftsunternehmens richtig führt, dann trägt er auf diese Weise am besten auch zum Gemeinwohl bei. Ich glaube, das ist nicht zu bestreiten.

Zur sachgerechten Unternehmensführung gehört es, daß man sich der Hilfen bedient, die heute dafür zur Verfügung stehen. Es gehört nicht zum Unternehmer, sich gleichsam charismatisch zu verstehen oder grundsätzlich Entscheidungen nur intuitiv oder auf Grund von Intuition zu treffen. Dafür bleibt immer noch genügend Raum, aber er soll und muß sich, wenn er sachgerecht verfahren will, aller Hilfen bedienen, die ihm dafür heute zur Vorbereitung seiner Entscheidungen zur Verfügung stehen. Was es auf diesem Gebiete an Möglichkeiten gibt, das hat Herr BÖLKOW in aller Eindringlichkeit dargestellt. Das Nutzbarmachen dieser Hilfen sehe ich unter verschiedenen Gesichtspunkten, die auch angedeutet worden sind. Es ist einmal eine Verstärkung der Sachgerechtigkeit im Verfahren der Unternehmensführung, insofern als durch Rationalität des Vorgehens Fehlerquellen möglichst ausgeschaltet werden und dadurch bessere und richtigere Entscheidungen zustande kommen. Aber ein wesentlicher Nebenzweck wird hierbei auch insofern erreicht, als durch das Nutzbarmachen von qualifizierten Führungshilfen auch eine Reihe von selbständigen Mitarbeitern mit in die Verantwortung einbezogen werden, was ja als Moment einer wirk-

lichen Führung im Gegensatz zu einer bloßen Befehlsausgabe außerordentlich wichtig ist und die Führung selbst wieder legitimiert.

Es ist nun allerdings nicht so, daß das, was ich als sachgerechte Unternehmensführung bezeichnet habe, nur zu verstehen sei als ein Ausschöpfen, ein nacktes und bedingungsloses Ausschöpfen der wirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten im Betrieb, sondern dazu gehört auch eine unternehmerische Verhaltensweise, die für die Bereiche der Öffentlichkeit so überzeugend ist, daß sie die Unternehmerwirtschaft als solche in der öffentlichen Meinung rechtfertigt. Das heißt, der Unternehmer muß sich vergegenwärtigen – und jeder vernünftige Unternehmer tut es natürlich –, daß er sich nicht isoliert verstehen darf, sondern daß er innerhalb eines politischen Systems existiert, das die Unternehmerwirtschaft zuläßt, die Unternehmerwirtschaft begünstigt, sie aber nicht als ein Prinzip auf Ewigkeit garantiert, so daß es notwendig ist, die Unternehmerwirtschaft als solche, als ein richtiges und überzeugendes Prinzip immer erneut zu legitimieren. Dieses Moment muß der Unternehmer ständig im Auge behalten, und zwar gerade im Sinne einer rechten Unternehmensführung, nicht jedoch im Sinne irgendeiner romantisierenden Vorstellung dahin, als ob er damit eine politische Aufgabe im eigentlichen Sinne erfülle, obwohl darin mittelbar natürlich eine politische Aufgabe steckt.

Es gehört meines Erachtens auch zur sachgerechten Unternehmensführung und bedeutet noch nicht eine politische Aufgabe im engeren Sinne, die Arbeitnehmer in ihrer Teilhabe am Unternehmen zu aktivieren, sie in ihrer ideellen Teilhabe zu engagieren, so daß sie die Führung mit tragen und das Geführtsein ertragen. Dazu wurden eine Reihe von Vorstellungen entwickelt. Es wurde gesagt, daß die Möglichkeiten, die das Betriebsverfassungsgesetz biete, nach dieser Richtung noch keineswegs ausgeschöpft worden seien. Es spielt in diesem Zusammenhang natürlich auch die Persönlichkeit jedes Unternehmers eine entscheidende Rolle. Das Institutionelle ist vielleicht weniger wesentlich als die Herstellung eines Geistes in dem Unternehmen, der es für die Beteiligten in allen Schichten des Unternehmens überzeugend erscheinen läßt, daß das Unternehmen auch das ihrige ist und daß die Führung des Unternehmens von ihnen mit getragen wird, also von hier eine Art von Akklamation empfängt. So zu verfahren ist schon das gute und klare

Interesse des Unternehmers, denn er wird bei einer mitarbeitenden und dem Unternehmen zugewandten Arbeitnehmerschaft natürlich die Effizienz des Unternehmens erhöht wissen.
Liegt hier also ein wohlbegründetes eigenes Interesse des Unternehmers vor, so zu verfahren, so ist darin doch gleichzeitig auch eine politische Verpflichtung und die Betätigung einer politischen Verantwortung umschlossen. Es handelt sich nämlich um die politische Verantwortung, die dahin führt oder die von dorther kommt, daß jeder Unternehmer in seinem Unternehmen seinen Beitrag dazu zu leisten hat, daß der soziale und innenpolitische Friede vertieft und gefestigt wird. Hier also, in der Aktivierung der Arbeitnehmerschaft zur Identifikation mit ihrem Unternehmen, aber auch in einer Unternehmensführung, die die Unternehmerwirtschaft nach außen hin als überzeugende Wirtschaftsordnung erscheinen läßt, hat der Unternehmer politisch relevante Verhaltensweisen zu beobachten, ohne daß er deswegen sich auf das eigentliche Feld der Politik zu begeben hätte. Es schließt einfach die Unternehmerverantwortung auch diese Verantwortung ein.
Nach außen ist die Lage des Unternehmers, auch das wurde in dem Referat von Herrn SCHLEYER und in den Diskussionsbeiträgen berührt, etwas kompliziert. Wenn wir eine modellreine Marktwirtschaft hätten, brauchte sich der Unternehmer um die Vorgänge im politischen Bereich nicht sehr zu kümmern. Wir haben aber keine reine Marktwirtschaft, sondern wir haben eine außerordentlich große wirtschafts- und sozialpolitische Aktivität des Staates, sowohl des Staates im engeren Sinne als auch eine Reihe von intermediären Institutionen und Gruppen, die vom Staate mehr oder weniger autorisiert sind. In ihren wirtschafts- und sozialpolitischen Entscheidungen werden für die Unternehmertätigkeit, wie bekannt, eine Unzahl von Daten gesetzt, die der Unternehmer in seine unternehmerischen Führungsentscheidungen einzubeziehen hat, von denen er abhängig ist und auf die er deshalb Einfluß zu gewinnen sucht. Das ist natürlich, und niemand nimmt daran Anstoß. Im Gegenteil, es ist eine Selbstverständlichkeit, daß der Unternehmer darauf bedacht sein muß, diese wirtschafts- und sozialpolitischen Entscheidungen mit zu beeinflussen, so daß sie derart ausfallen, daß sie seiner von ihm vorgestellten Unternehmerverantwortung entgegenkommen. Hier muß er also im heutigen Wirtschaftssystem, ob er

will oder nicht, hinauswirken in die Politik. Er muß auf die politischen Entscheidungen, die wirtschafts- und sozialpolitischen Entscheidungen in seinem Sinne einzuwirken suchen.

Hier wird nun die Gemeinschaftsverantwortung, die politische Verantwortung stärker. Sie tritt deutlicher hervor, wenn der Unternehmer in den Gang der politischen Entscheidungen hineinwirken will. Er muß hierbei immer dessen eingedenk sein, daß er zwar das gute Recht hat, sein Interesse geltend zu machen, von dem er ja im übrigen annimmt, daß es im Endergebnis auch das Gemeininteresse fördere, aber er muß hier doch gleichzeitig die politische Gesamtsituation im Auge behalten. Um – auch als Unternehmer – glaubwürdig zu bleiben, muß er sich hier den Gesamtnotwendigkeiten des politischen Gemeinwesens aufgeschlossen zeigen. Er tritt übrigens meist nicht selbst in diesem Einflußstreben auf, sondern er bedient sich dazu der hierfür gebildeten Verbände. Er selbst wird nur dann Gelegenheit haben als Unternehmer auf solche größeren wirtschaftspolitischen Entscheidungen Einflüsse zu gewinnen, wenn seine durch Leistung erworbene Autorität so groß ist, daß man ihn auch als individuellen Unternehmer hört. Das gilt nur für wenige Unternehmer in der Bundesrepublik.

In diesem Zusammenhang möchte ich noch einmal unterstreichen, was hier auch zur Sprache kam, daß der Unternehmer, der sich in seinem Betrieb, durch seinen Betrieb und durch die Leistungen seines Unternehmens einen hohen Grad von Autorität erworben hat, leicht den Boden unter den Füßen verliert, wenn er etwa das Unternehmen selbst aufgibt, es hinter sich läßt und dann als auf sich gestellte Persönlichkeit in die Politik hineingeht. Dann wird man schnell feststellen, daß er an der Spitze seines Unternehmens etwas bedeutete, aber sobald ihm diese ›Hausmacht‹ fehlt, dann nützen die Fähigkeiten allein, in denen er sich bisher bewährt hat, auf dem politischen Felde im allgemeinen nichts. Das setzt dem Überwechseln erfolgreicher, anerkannter Unternehmer in die ›reine‹ Politik unter Verlassen ihrer Unternehmerposition außerordentliche Hemmnisse entgegen.

In der politischen Führung liegen die Dinge wesentlich anders. Ich glaube, daß sich bei Vergleichen zwischen Unternehmensführung und politischer Führung, ein Moment, das hier mehrfach berührt wurde, nur verhältnismäßig wenige und nur abstrakt formulierbare Gemein-

samkeiten ergeben. Die Gemeinsamkeit besteht darin, daß im einen wie im anderen Falle Betätigung eigenverantwortlicher Bestimmungsgewalt erwartet wird und daß diese eigenständige Bestimmungsgewalt, wenn sie als Führung legitimiert sein soll, immer eines Getragenseins, einer Akklamation, mindestens eines willigen Ertragenseins bedarf. Dann aber hören auch die Parallelen, wie mir scheint, schon auf.

Nun muß man im politischen Bereich, wie es ja auch in der Anlegung der Referate geschehen ist, unterscheiden zwischen der Staatspolitik im eigentlichen Sinne und der Tätigkeit der Administration. In beiden Bereichen liegen die Dinge sehr verschieden. Herr ERNST hat so ausführlich über die Situation in der Verwaltung vorgetragen, daß ich mir ein näheres Eingehen hierauf ersparen darf. Ich möchte nur darauf hinweisen, daß es auch innerhalb der Verwaltung unternehmensähnliche Bereiche gibt. Wenn Sie etwa den Oberkreisdirektor eines Industriekreises, also eines nicht ganz ländlichen Kreises, sich vor Augen halten oder das Stadtoberhaupt einer Stadt, so steckt darin doch eine gehörige Portion von Unternehmertätigkeit. Es ist ja auch so, daß diese Spitzenbeamten der Städte und Kreise die eigentlichen Dinge der Administration meist anderen Leuten überlassen, so zum Beispiel den Gesetzesvollzug, die mühselige Büro- und Schreibtischarbeit, die Tag für Tag zu verrichten ist im Vollzug von Gesetzen. Sie konzentrieren sich vielmehr ganz auf diese unternehmerische Tätigkeit, die sich allerdings nicht nur in der Führung eines Bündels von Unternehmen erschöpft, sondern gleichzeitig eine Fülle von Struktur- und Entwicklungsplanungen umschließt. Der Gesamtbereich der Verwaltung ist eben sehr vielgestaltig; er umschließt Teilbereiche, in denen es außer einer gewissen Personalführung überhaupt keine Führung gibt, und es gibt andere, in denen sie sich reich entfalten kann.

Wenn ich im folgenden also nur von der politischen Führung im engeren Sinne spreche, so scheint mir ein wesentlicher Unterschied zwischen der politischen Führung und der Unternehmerführung darin zu liegen, daß die Unternehmensführung ganz klar zielgerichtet ist. Da ist ein bestimmtes Unternehmen, das muß arbeiten, es muß florieren. Das ist eine klar abgegrenzte Aufgabe. In der politischen Führung besteht eine solche klar abgegrenzte Aufgabe nicht, im Gegenteil, es tut sich eine unübersehbare Fülle von Aufgaben, aktuellen, potentiellen und laten-

ten Aufgaben auf. Herr WEHNER hat das eingangs seines Referates so charakterisiert: Die Politik ist das Inordnungbringen, das Inordnunghalten dessen, was allen gemeinsam ist. Das ist in der Tat eine treffende Definition, aber es ist eine Definition, die gleichzeitig diesen umfassenden Charakter der politischen Verantwortung zum Ausdruck bringt. Wenn man vor einer solchen breiten Aufgabenstellung steht, ganz unabhängig davon, ob man wirklich Aktionsmöglichkeiten hat oder nicht, dann ist natürlich die Situation des Führenden von vornherein eine völlig andere. Deshalb kann man hier von einer klaren Aufgabenstellung nicht sprechen, jedenfalls nicht so klar, wie sie beim Unternehmer vorhanden ist. Man kann auch nicht von einer irgendwie meßbaren Leistungsbewährung sprechen. Wie will ich von dem agierenden Politiker, der als Minister, als Kanzler, als prominenterer Abgeordneter und Fraktionsführer fungiert, einigermaßen meßbare und quantifizierbare Leistungen registrieren. Auch die demokratische Führungslegitimierung wird hier schwieriger. Der Unternehmer, der sich als Unternehmensführer bewähren will, tritt der Öffentlichkeit, von der er legitimiert zu werden hofft, mit ganz bestimmten überschaubaren Handlungen, Erfolgen oder Mißerfolgen gegenüber. Der Politiker kann das in keiner vergleichbaren Weise. Der Prozeß der Gewinnung einer demokratischen Legitimierung zur Führungsverantwortung ist infolgedessen auch schwieriger. Daß dazu die bloße Wahl nicht genügt, oder daß sie jedenfalls nur einen Behelf bedeutet, das ist klar.
Auch der Aufstieg durch Leistungsbewährung ist im politischen Bereich jedenfalls nicht für den allein auf sich gestellten Bürger möglich, allenfalls, wovon Herr WEHNER auch gesprochen hat, innerhalb der politischen Parteien und der politischen Gruppen, die durch die engeren Personalkontakte eine intimere Beurteilungsmöglichkeit haben und bei denen das Funktionieren einer Auslese immerhin dadurch gewährleistet ist, daß die politischen Parteien ein handfestes Eigeninteresse daran haben, überzeugende Persönlichkeiten in die verantwortlichen Stellen zu bringen. Dennoch ist hier mangels greifbarer Bewertungsmaßstäbe die Herbeiführung einer Legitimierung des verantwortlich Handelnden ungleich schwieriger. Die legitimierende Kraft der demokratischen Akklamation kann die Persönlichkeit als solche nur sehr viel allgemeiner ergreifen und weniger an bestimmte und determinierte

Fähigkeiten anknüpfen. Auch die Möglichkeiten der Versachlichung und Rationalisierung der Entscheidungen sind hier ungleich geringer. Natürlich gibt es auch im Bereiche der Politik, das heißt der politischen Entscheidungen, etwa der Entscheidungen des Gesetzgebers und der Regierung, die Möglichkeit der selektiven Vorbereitung. Man bedient sich solcher Möglichkeiten heute in zunehmendem Maße. Jede Regierung, vor allem auch die Bundesregierung, hält sich eine Reihe von Instituten und Gutachtern, also ähnlichen Einrichtungen, wie sie die Unternehmerwirtschaft kennt. Sie stellen zum Teil auch selbst entsprechende Enqueten und Analysen an, die die Margen irrationaler Entscheidungen verringern und das, was rational feststellbar und fixierbar ist, auch auf einem rationalen Wege ermitteln, um von dort aus die Entscheidungsspannen zu verengen. Aber der landläufige Politiker unserer Tage lehnt vielfach noch diese Art des Vorgehens ab. Wenn die Bürokratie – und notwendigerweise werden solche Vorprüfungen und Vorklärungen innerhalb der bürokratischen Apparaturen vollzogen –, wenn die Bürokratie dem Politiker solche Untersuchungsergebnisse, die die Entscheidungen einengen, präsentiert, dann wird der landläufige Politiker unserer Tage mißtrauisch, weil er ein größeres Vertrauen auf seinen eigenen gesunden Menschenverstand hat. Vor allen Dingen huldigt er gern der Meinung, daß es geradezu seine Pflicht, seine Aufgabe, seine politische Verantwortung sei, frei und ungehemmt durch solche Vorfixierungen zu entscheiden.

Man darf nicht verkennen, daß von hier aus der Rationalisierung der Politik entscheidende Hemmnisse entgegenstehen. Ich habe da meine eigenen Erfahrungen als Vorsitzender der Sachverständigen-Kommission für die Verwaltungs- und Gebietsreform in Niedersachsen, wo man bis zu einem erheblichen Grade auch durch sachlich-analytische Voruntersuchungen zu Ergebnissen kommen kann, die einfach unausweichlich sind. Die Politiker aber – Landespolitiker sind noch etwas anderes als die Bundespolitiker – haben gegen sie eine geradezu existentielle Abneigung; sie halten es für eine menschenunwürdige und damit auch echter Politik unwürdige Art des Vorgehens, so zu quantifizieren, so den objektiven Fakten zu vertrauen, wo doch der gestaltende Wille und die Menschlichkeit der Existenz das eigentlich Entscheidende sei. Am besten funktioniert diese Form von rationaler Vorbereitung von

Entscheidungen noch in bürokratischen und technokratischen Apparaturen, und in gewisser Weise ist deshalb das Brüsseler System der EWG ein verhältnismäßig guter Ansatzpunkt für eine in diesem Sinne rationalisierte oder vorrationalisierte Art der politischen Entscheidungen.
Aber es besteht natürlich keine Garantie dahin, daß im Bereich des Politischen, wo immer wieder die verschiedenartigsten gegenläufigen Interessen eindringen und sich rücksichtslos zur Geltung bringen, nicht auch mit solchen objektivierten Vorprüfungen und ihren Ergebnissen Mißbrauch getrieben wird. Es ist natürlich leicht, damit Mißbrauch zu treiben, ja, es ist um so mehr verführerisch, als es gegen solche Ergebnisse, jedenfalls ihrem eigenen Anspruch nach, keine Widerlegung gibt, weil sie sich objektiv geben und eine Gegenüberlegung zudem vielfach gar nicht durchführbar ist, weil man über den erforderlichen Apparat der Ermittlung nicht verfügt.
In der Politik sind mithin die Möglichkeiten, mit vorbereitenden Entscheidungshilfen zu operieren, ganz andere als im Unternehmen. Der Unternehmer will natürlich zu einer sachgerechten Entscheidung kommen und will, daß dafür handfestes Material aufbereitet ist. Der Politiker will das möglicherweise nicht in gleichem Maße, und er wird vielfach gegenüber vorfixierten Zwangsläufigkeiten, mit denen ihn die Analysen der Fachkenner konfrontieren, skeptisch sein. Trotzdem darf man natürlich nicht davon abraten, daß man sich solcher Entscheidungshilfen, wie sie die modernen Methoden auch in der Politik, der Wissenschaft und Technik bieten, überall und in möglichst großem Umfange bedient, eben auch um die politischen Entscheidungen zu entideologisieren und den Bereich möglicher sachfremder oder irrationaler Fehlentscheidungen einzugrenzen.
Im Bereich der politischen Führung gibt es noch weitere Probleme verschiedener Art. Ich kann hier aber nur auf einige eingehen, wie sie schon bei Herrn Wehner angeklungen sind. Es wurde sehr deutlich auf das Dilemma hingewiesen, das darin besteht, daß die politischen Parteien, die in den Wahlen Plebiszite hervorrufen, sich bei diesen Plebisziten auf Mandanten einstellen müssen, die ihre Maßstäbe aus ihrem eigenen, und zwar sehr begrenzten Gegenwartshorizont empfangen. Ich kann die Masse der Bevölkerung nur zu einem Wahlvotum oder einem Wahlplebiszit aufrufen unter Gesichtspunkten, die dieser

Bevölkerung plausibel sind, und zwar nicht nur intellektuell einsehbar, sondern die irgendwie mit ihrer unmittelbaren Lage zusammenhängen. Deshalb müssen sich die politischen Parteien bei diesen Plebisziten, die mit Bundestags- und Landtagswahlen etwa alle zwei Jahre stattfinden und sich im Grunde genommen als ein *plébiscite de tous les jours,* wenn auch in informeller Weise, täglich ereignen, auf Mandanten einstellen, die keine langfristigen Entscheidungen und keine unabsehbaren Grundsatzentscheidungen zu treffen gewohnt und gewillt sind, sondern die ihr Votum aus ihrer unmittelbaren Gegenwartssituation abgeben. Unter diesen Umständen erlangen die Politiker aber auch nur ein Mandat, das wenig tragfähig ist, weil es eigentlich nur bezogen ist auf eine Gegenwartspolitik des Lebens ›von der Hand in den Mund‹. Sie bekommen also kein Mandat und können es auch wohl nicht bekommen, das zu einer auf lange Frist berechneten und auch unpopulären und vielen notwendigerweise unbegreifbaren Politik berechtigt.
In den Ausführungen von Herrn WEHNER kam das deutlich zum Ausdruck und sogar beinahe mit einem Schimmer von Tragik, als er hier von der vordergründigen und hintergründigen Legitimation sprach. Die politischen Parteien also stellen sich in unserem politischen Legitimierungssystem auf eine politische Alltagslegitimierung unter den Gesichtspunkten der unmittelbaren, kleinen und begrenzten Lebensbedürfnisse der Bevölkerung ein. Bisher hat noch keine unserer politischen Parteien den Mut besessen, sich auf große und grundsätzliche und auch harte Entscheidungen hin dem Wahlvolk zu präsentieren. Dadurch tritt bei den ohnehin begrenzten Spielräumen für politische Entscheidungen noch ein zusätzlicher Verlust an Führungsautorität ein. Das Mandat, das die politischen Parteien und durch sie die einzelnen Abgeordneten, Minister usw. auf die geschilderte Weise empfangen, ist kein auf volle Führungsautorität hin lautendes Mandat, sondern es ist ein Mandat darauf, zu versuchen, im Sinne der Wahlversprechen, der Wahlgeschenke und der Anliegen von unmittelbarer Tagesaktualität zurechtzukommen, wenigstens wird das wohl von den meisten Politikern so verstanden.
Das ruft zwangsläufig bei den Politikern wie bei den Bürgern eine sich gegenseitig steigernde Resignation hervor. Die Politiker fühlen sich gefangen in dem Netz der Zwangsläufigkeit, wie sie ihr politisches

Mandat bekommen und aus welcher Mentalität heraus sie es bekommen. Die Bürger wiederum erwarten, daß die von ihnen legitimierte politische Führungsgewalt ihre Führungsverantwortung wirklich ausschöpft, sehen sich darin aber weithin enttäuscht. So entsteht für unsere Art der Darstellung von Demokratie ein schwieriges Dilemma. Das führt unmittelbar zu einem weiteren Abbau des Staatsbewußtseins. Aus den realen Abläufen der Alltagsbetätigung unseres Staatswesens lassen sich keine Ermutigungen dafür gewinnen, dem System der politischen Willensbildung Geschmack abzugewinnen, darüber hinaus aber auch dem Staate überhaupt Geschmack abzugewinnen und ihm den Rang zuzuerkennen, der ihm eigentlich gebührt. Der Abbau an Staatlichkeit, an Staatsbewußtsein und an Staatseffektivität ist schon seit langem im Gange. Er datiert begreiflicherweise seit dem Zusammenbruch von 1945. Diesem Zusammenbruch ist wohl der Wiederaufbau eines im Innern geordneten politischen Gemeinwesens gefolgt, das wirtschaftlich außerordentlich prosperiert hat und das den innenpolitischen Frieden in erstaunlichem Maße zu wahren gewußt hat. Das hat sich aber alles im Windschatten der großen Politik der großen Mächte vollzogen, dessen Schutz jetzt verschwindet.

Im Zuge dieser Entwicklung ist aus den verschiedensten Gründen eine Demontage des Staatsbewußtseins in der Bundesrepublik eingetreten, die erschreckend ist. Diese Demontage des Staatsbewußtseins hat sich fortgesetzt und niedergeschlagen in dem Abbau von staatlicher Führungsverantwortung. Auch unsere Regierungen und unsere Politiker sind immer von einer gewissen Verlegenheit befallen, wenn sie mit dem Anspruch auftreten sollen, wirkliche Entscheidungen zu treffen oder gar unangenehme und harte Entscheidungen zu treffen. Der Abbau der Staatlichkeit tritt in der Gegenwart ganz besonders stark hervor. Eine Handvoll Rebellen ist in der Lage, den Staat zur vollkommenen Agonie zu bringen. Es war davon die Rede, daß auf die Richter kein Verlaß mehr sei. Nein, auf sie ist in der Tat kein Verlaß mehr, denn die Richter sind genauso stark wie der Staat und genauso widerstandsfähig, wie der Staat ist, dem sie angehören, und keinen Deut mehr. Ihre eigenen Vorstellungen, die die Richter dahin entwickelt haben, daß sie eine unabhängige rechtsprechende Gewalt wären und daß sie darin sicher ruhten, sind eine reine Illusion.

Die Richterschaft hat dieselbe Konsistenz und dieselbe Standfestigkeit wie der Staat, der sie autorisiert, das heißt das politische Gemeinwesen, das sie autorisiert, nicht mehr. Deshalb besagt auch die bloße Existenz einer Rechtsordnung noch nichts. Die Rechtsordnung hat durch ihre bloße Existenz noch keine staatsersetzende oder staatserhaltende Funktion, auch nicht im Zusammenhang mit einer rechtsprechenden Gewalt im Sinne des Grundgesetzes. Das mag in anderen Staaten wie in England – noch – anders sein. Wie wenig von unserem Staat vorhanden ist, zeigt sich jetzt, wo sowohl die Parlamente als auch die Bundesregierung, als auch die Landesregierungen, als auch die Gerichte vollkommen ratlos sind, was sie gegenüber einer Handvoll Rebellen machen sollen. Das einzige, was sie tun, ist – mit wenigen Ausnahmen – mit der Unruhe der Jugend im ganzen, die ihre guten Gründe hat, auch das Tun dieser Rebellen, das auf ganz andere Ziele, nämlich auf Zerstörung dieses Staates abgeht, für verständlich und vielleicht für berechtigt zu halten, sich ihm gegenüber beinahe noch zu entschuldigen und, wie ich hinzufügen möchte, alle politische Verantwortung abzulenken auf die Universitäten, ohne daran zu denken, daß mit den Universitäten nicht nur eine wesentliche Voraussetzung des Funktionierens unserer Leistungsgesellschaft zugrunde geht, sondern daß, wenn erst diese Säule gestürzt ist, das Staatsgebäude auch im übrigen brüchig werden wird. In dieser Lage ist die Frage der politischen Führung und der Legitimation zur politischen Führung natürlich außerordentlich prekär.

Ich muß mit Herrn Ernst sagen, daß ich kein probates Rezept habe, in einer konstruierten Wandlung unserer demokratischen Institutionen eine nachhaltige Besserung herbeizuführen. Ich würde ebenfalls mit Herrn Ernst der Meinung sein, daß es auch nicht darauf ankäme, nun ein erdachtes neues System an die Stelle des jetzigen zu setzen, abgesehen davon, daß dieser Vorgang utopisch wäre. Wir müssen aber darüber nachdenken, wie wir zu einer besseren Ordnung unseres politischen Gemeinwesens kommen, und eine wesentliche Voraussetzung dafür ist allerdings, wie mir scheint, daß man sich gegenüber dem Nebel, der sich verbreitet hat, und der Hypertrophie von Rechtsstaatlichkeit und von individueller Freiheit, die wir entwickelt haben, wieder auf einige elementare Grundtatbestände besinnt und diese Grund-

tatbestände unbeirrt auch in der öffentlichen Meinung, bei den Politikern, bei uns selbst und bei der Jugend, kurz in dem Bewußtsein der öffentlichen Meinung im ganzen zur Geltung bringt.

Der einfache Tatbestand, um den es sich hier handelt, ist der, den ich schon am Anfang einmal andeutete, daß es kein Leben der Menschen in Zucht, Ordnung und innenpolitischem Frieden, in gesicherter Erfüllung materieller Lebensbedürfnisse und in unbedrohter Freiheit gibt als in einem geordneten Gemeinwesen, in das sich die Menschen einfügen und in dem es deshalb Herrschaft geben muß, und Herrschaft ein Segen ist und nicht ein Fluch. Man muß infolgedessen die Bereitschaft haben, die politische Herrschaft nicht nur zu ertragen, sondern sie zu legitimieren, ihr Handlungsmöglichkeiten zu geben, sie zu respektieren und mit ihr den Staat selbst. Man muß ferner von der politischen Führung den Mut fordern, auch Entscheidungen zu treffen, wo sie notwendig sind, ohne daß sie sich für jeden Akt politischen Handelns, der in irgendwelche gegebenen Lagen einschneidet, entschuldigen oder vor dem Bundesverfassungsgericht zur Rechenschaft ziehen lassen müßte.

In diesem Zusammenhang kann man auch ein Wort zur politischen Bildung sagen. Es wird oft behauptet, die politische Bildung habe versagt. Die politische Bildung in unseren Schulen hat sicher versagt, denn sie hat sich, geleitet durch entsprechende Richtlinien unserer Behörden, ganz darauf eingestellt, eine Mentalität zu erzeugen, die auf das Individuum bezogen ist und den Staat negiert. Die Dinge ändern sich nicht, wenn man nun in einer ähnlich unzulänglichen Weise etwa andersartige, entgegengesetzte Richtlinien erteilt, die wahrscheinlich in ihrer Wirkung verpuffen würden. Man wird mit dem richtigen, staatsbürgerlichen Bewußtsein und einer überzeugenden staatsbürgerlichen Verantwortung immer dann rechnen können, wenn man einen überzeugenden Staat hat. Diesen überzeugenden Staat muß man haben in der Realität des Daseins und des Handelns dieses Staates, und es ist ferner erforderlich ein durchaus entschiedenes und klares Bewußtsein dessen, daß es ohne einen geordneten Staat auch keine menschenwürdige Existenz gibt und daß die Entfaltung von Menschenwürde und menschlicher Persönlichkeit nicht einen Gegensatz zur Existenz eines Staates bedeutet, sondern den geordneten Staat voraussetzt.

Diskussion

Franz Greiss

Wir haben gesprochen über zwei Felder der Führung, in denen der Unternehmer sich betätigen kann, soll oder muß, nämlich der betrieblichen, der innerbetrieblichen Führung und der Führung oder Mitführung im politischen Bereich. In bezug auf innerbetriebliche Führung kommt es heute wesentlich mehr darauf an, daß man das Erkannte wirklich durchführt – Delegation von Verantwortung nach unten –, als daß man hier noch Wege, Formen und Möglichkeiten der Führung sich suchen muß.

Was die Beteiligung der Unternehmer an der politischen Führung betrifft, so bedingt das doch zunächst einmal, daß der Unternehmer in die Führungsgremien hineinkommt, Abgeordneter des Bundestags oder Landtags wird. Nach dem heutigen Verfahren geht es natürlich nur dadurch, daß er zunächst einmal in irgendeiner Kreispartei als Kandidat aufgestellt wird. Die Delegiertenversammlung einer Kreispartei setzt sich ja nicht nur aus Unternehmern zusammen, sondern aus allen möglichen anderen Gruppen. Der Unternehmer wird immer in der Minderheit sein. In der Demokratie entscheidet aber die Mehrheit. Er muß also zunächst einmal aufgestellt werden. Wenn er sich nun schon für ein Mandat als Bundestags- oder Landtagsabgeordneter bewirbt, dann tut er das als Bürger und nicht so sehr als Unternehmer. Er muß aber dann noch gewählt werden. Schließlich steht er ja noch in Konkurrenz, im Wettbewerb mit den Kandidaten anderer Parteien. Hier fängt schon ein Dilemma an, wenn er nicht auch noch in eine gewisse abgesicherte Stellung der sogenannten Reserveliste kommt.

Aufgabe der Parteileitungen ist es dann, dafür zu sorgen, daß eine gewisse Führungsgruppe von Männern oder Frauen wirklich die Chance bekommt, zumindest nach erfolgter Wahl die Führung zu übernehmen. Ob ein Unternehmer dann dabei ist, ist vielleicht fraglich.
Ich glaube, es ist aber ein Gebiet in unseren Betrachtungen außer acht geblieben, nämlich, daß es zwischen den Unternehmen und dem Staat auch noch eine ganze Reihe von Zwischengebilden gibt, die Verbände. Auch in den Verbänden gibt es gewisse Führungsprobleme. Ist es richtig, daß die Verbandsleitung irgendeines Verbandes oder jedes einzelnen Verbandes sich, um PENTZLIN zu zitieren, der »Diktatur der letzten Bank« beugt? Das würde heißen, daß nur das als Verbandsergebnis durchgebracht wird, wozu auch der allerletzte im Rang noch seinen Segen gibt, weil er nichts Besseres weiß. Ist es nicht auch so, daß noch in vielen Verbänden die Mitglieder eine Verbandsveranstaltung gar nicht so sehr deswegen besuchen, weil sie selber wissen, was nun erledigt, beschlossen und getan werden soll, sondern die Mitglieder auch zu einer Verbandsversammlung kommen, um zu erfahren, was sie wollen sollen. Die Verbände haben nun die Aufgabe, im Zwischenbereich zwischen Individuum und Staat und zwischen Unternehmen und Staat eine Funktion zu erfüllen. Was ist nun die Aufgabe der Führung eines Verbandsvorstandes oder Vorsitzenden? Unsere Verbände haben doch die verschiedensten Sachziele. Unser Verband, der uns hier ja im wesentlichen zusammenführt, ist die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. Sie befaßt sich mit diesen Fragen der Tarifpartner, aber auch ganz wesentlich mit Fragen der gesellschaftspolitischen Ordnung. Ihre Führung muß nun unter allen Umständen auch eine Vorstellung von einer Gesellschaftsform und vom Zusammenleben haben, zu der sie unter Umständen auch ihre Verbandsmitglieder hinbringen muß. Der Vorwurf, den man unseren Unternehmensverbänden macht, ist doch der, daß wir politisch gar kein Fingerspitzengefühl haben und uns im wesentlichen darauf beschränken, nein zu sagen oder nein mit ganz kleinen Abweichungen.
Ich bin der Auffassung, daß es auch die Aufgabe der Verbandsführung ist, dafür zu sorgen, daß, ähnlich wie in der Politik, auch wirklich die ersten Führungskräfte, das heißt die Leute, die zu dem Problem tatsächlich etwas zu sagen haben, in die Verbandsspitze hineintreten.

Natürlich muß diese Verbandsspitze nun hier und da auch einmal etwas zu sagen in der Lage sein, was vielleicht dem letzten Mann in dem Verband nicht in dem Kram paßt. Das Schlimmste, was Verbänden passieren kann ist, daß sie sich nach einigen Jahren in ihrer Ansicht um 180 Grad drehen müssen und andere ihnen dann den Rang abnehmen.

In der Führung der Verbände muß man meines Erachtens manchmal den Satz vom getrennten Marschieren und vereint Schlagen vielleicht durchaus umkehren. Hier und da wird man vereint marschieren, aber getrennt schlagen müssen. Ich meine damit folgendes: Es gibt ja doch eine Vielzahl von Verbänden. Es gibt neben den Unternehmensverbänden auch Unternehmerverbände, wo mehr die Persönlichkeit eine Rolle spielt. Die gesellschaftspolitische Konzeption der Unternehmer ist die freie Unternehmerwirtschaft, die Marktwirtschaft, die auch sozial verpflichtete Marktwirtschaft. Es kann gelegentlich durchaus angebracht sein, daß nun der eine oder andere von dieser Konzeption überzeugte Unternehmer einmal zur politischen Lage etwas zu sagen hat, ohne daß damit der Ehrgeiz der Verbände hervorgerufen wird und sie dann sagen, das hätte er gar nicht sagen dürfen, oder, das ist unser Reservat, dazu dürfen nur wir aussagen.

Werner Weber

Die Beteiligung des einzelnen Unternehmers als Abgeordneter im politischen Geschäft halte ich im Rahmen des Ganzen für weniger wichtig. Es wurde schon darauf hingewiesen, daß es für einen wirkungsvollen Unternehmer auch sehr gefährlich sein kann, von seinen eigentlichen Aufgaben abgezogen zu werden durch die Belastung durch ein politisches Mandat. Es kann durchaus sein, daß ein volles Wirken als Unternehmer auch für die politische Gemeinschaft wichtiger ist als das Verschlissenwerden in einem Mandat in einer Parlamentsfraktion. Ein ganz anderes, allerdings sehr entscheidendes Problem ist meines Erachtens die Darstellung der Unternehmen und der Unternehmerschaft gegenüber dem politischen Raum durch Verbände. Das ist natürlich nicht nur ein spezifisches Problem der Unternehmen und der Unternehmer, sondern das ist ein Problem vieler Interessen-, Berufsgruppen und Gemeinschaften, es ist das Phänomen unseres Verbändestaates.

Ich halte die Frage, wie sich insbesondere die Unternehmer in Verbänden politisch darstellen, für außerordentlich wichtig. Nicht nur von der Effizienz der Verwirklichung der Forderungen her, die die Unternehmer zu stellen haben, sondern für ihre Repräsentation in der sozialen Gemeinschaft überhaupt und in der Auseinandersetzung mit anderen, auch antagonistischen Gruppen. Deshalb wäre in der Tat eine Erörterung der Frage, wie sich die Willensbildung in solchen Verbänden vollzieht, welche Verantwortung sie haben oder haben müssen, wie sie strukturiert sein müßten und zu welchen Formen der Willensbildung sie gelangen müßten, außerordentlich vordringlich. Sie ist diesmal nur gestreift worden, nämlich im Zusammenhang mit der Frage, wie der Unternehmer sich, während er Unternehmer bleibt, legitim politisch zur Geltung bringt. Ich würde sehr empfehlen, daß die Unternehmer ihr Augenmerk entscheidend auf diese Frage richteten. Dabei möchte ich gleich anmerken, daß sich gerade Unternehmerverbände und Unternehmensverbände keineswegs bloß als Interessenverbände verstehen dürften, sondern daß sie auch ihre politische Gesamtverantwortung sichtbar machen müßten. In der Führung des einzelnen Unternehmens hingegen überwiegt durchaus die Unternehmenspolitik als solche und hat dort auch ihren legitimen Ort.

Johannes Doehring

Es wurde im Eingang des Referates von Herrn Weber davon gesprochen, daß der steigende Güterbedarf die notwendige Zielvorstellung sei. Dem kann man nur zustimmen. Allerdings muß man nun wirklich auch noch hinzusetzen, daß es auch des Gegenspiels eingrenzender Mächte bedarf, um an einer vernunftgeleiteten Gesellschaft teilzunehmen. Shaw hat das einmal so ausgedrückt: »Wir haben alle teil an einem doppelten Spiel, an einem kleinen, das wir selbst spielen und an einem großen, das mit uns gespielt wird.« In einem Vortrag von Herrn Kuhnke heißt es in derselben Richtung: »Die irrationalen Komponenten in der Führung wachsen, je rationaler die Führung wird. Darum gilt es, in der Wirtschaft zwar rational zu führen, aber mit dem Irrationalen rechnen können und wollen.« Ich wollte das nur einfach noch einmal unterstrichen haben, damit wirklich der Anteil des gesell-

schaftspolitischen Engagements sich nicht nur im Wirtschaftlichen erschöpft. Es gibt auch weitergreifende Ziele.
Wir sollten einmal überlegen, wie das also bis unten, gerade auch bis zu dem kleinen und mittleren Unternehmer durchkommen soll. Herr WEBER sprach in diesem Zusammenhang von der mittelbaren politischen Aufgabe. Ich sehe immer wieder, wenn ich im Lande Nordrhein-Westfalen herumreise und in den verschiedensten Gremien spreche, was es ausmacht, ob vor Ort ein oder mehrere Unternehmer an einem Gespräch teilnehmen. Ich glaube, da ist auch ein Stück von dialogischer Führung möglich, dort wo der Unternehmer anwesend ist. Das ist keine Überforderung, sondern das ist durchaus möglich innerhalb dieses bürgerlichen, kirchlichen oder sonstigen Kreises, der sich hier oder dort zusammenfindet.
Dadurch kann auch eine gewisse Vereinsamung und Isolierung, in der sich hier und da der Unternehmer heute befindet oder zu befinden meint, unterbrochen werden. Das ist doch nun wirklich eine Erfahrung demokratischen Zusammenlebens, daß Dialog Anziehungskraft hat, daß er Mauern sprengt, daß er Kommunikation trägt. Meine Bitte ginge dahin, daß sich auch kleinere und mittlere Unternehmer am Ort solchen Begegnungen stellen möchten, die schließlich über das gesellschaftliche auch eine Führungsmöglichkeit in den Betrieb zurück bedeuten. Wie könnte von einem solchen Gespräch wie hier, das auch als Empfehlung überall ins Land, vor Ort gehen?

Karl Heinz Neumann

In dem Bemühen, ein Multiplikator des Geistes dieses Gesprächs in meinem Arbeitsbereich zu sein, sowohl im Kreise meiner Kollegen an der Akademie, besonders der Theologen, als auch mit den vielen, mit denen wir dort zusammenkommen von Betrieben und Sozialpartnern, möchte ich gerne Ihrer Zustimmung sicher sein zu den Gedanken, die wir gerne auch als Brückenschlag vermitteln wollen, dem wir ja vielfach wohl dienen können.
Wir bejahen durchaus, daß die Unternehmer und ihre Führungskräfte einfach ein Urelement gesellschaftlicher Existenz wahrnehmen, nämlich gestaltendes Führen: Zukunftweisendes Gestalten der Lebensbedin-

gungen von Menschen, sowohl durch das, was sie produzieren lassen oder sonst unternehmerisch tun als auch der Lebensbedingungen der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer ganzen persönlichen Entwicklung bis hinein in die Familien. Deshalb sprechen wir auch immer von der dreifachen Verantwortlichkeit: nämlich

1. für den Erfolg der Leistungsgemeinschaft,
2. für die Entfaltung und das beruflich persönliche Schicksal der einzelnen Frau und des einzelnen Mannes (besonders auch der Führungskräfte, die ihnen unterstellt sind) und
3. von der gesellschaftspolitischen Verantwortlichkeit.

Die schwierige Aufgabe dieses integrierenden Führens wahrzunehmen, könnten wir meiner Ansicht nach in der Praxis doch auch allen Unternehmern und Führungskräften erleichtern, wenn wir versuchen, aus der Anregung von Herrn Bölkow in Zukunft etwas noch herauszuarbeiten, was nicht nur in die hohe Dimension des Kybernetischen, dieses technisch besonders hochentwickelten Unternehmens geht, sondern das auch einige Grade tiefer zu praktizieren, nämlich das ganze von ihm dargestellte Heranziehen der Mitarbeiter überall sinngemäß systematisch zu entwickeln. Herr Schleyer hat es mit dem Begriff des Mitwirkens formuliert. Das ist dann wohl in beiderseitigem Interesse auch eine Art *consultative management*, wo man nicht nur ein *Juniorboard* hat, sondern wo Leute parallel die Probleme der oberen Führung mit lösen helfen und wo man auch *ad hoc* Menschen zur Mithilfe bei der Lösung bestimmter Probleme und zum Einbringen ihrer Ideen anspricht. Ich habe es als sehr hilfreich empfunden, daß Herr Vaubel sagte, das Vorschlagwesen muß man dahin aktivieren, daß man Fragestellungen gibt und nicht nur wartet, was kommt. Diese Fragestellungen hineinzugeben in das Unternehmen aber auch mit dem Mutmachen dazu, sich auch kritisch zu unrationellen Verhaltensweisen aber auch zu persönlichen wie zu sachlichen Querelen und Friktionen zu äußern, das sollte man pflegen und systematisch entwickeln. Ob das ›Offen-Gesagt-Programm‹ von IBM immer dazu geeignet ist, weiß ich nicht. Ich glaube aber, daß in dieser Richtung überall etwas entwickelt werden muß. Dieses Heranziehen der Mitarbeiter in ihrem Sinne bedarf dann allerdings auch mehr Zeit als bisher, die der Unternehmer in der Spitze für seine eigenen Führungskräfte erübrigen müßte. Seine Führungskräfte

führen und seine Führungskräfte auf das pädagogisch bildende Element ihres Verhaltens etwas aufmerksam machen, das sie für die Mitarbeiter doch darstellen. Das Fehlen dessen wird von dem mittleren und unteren Management in unseren Betriebstagungen und auch sonst immer beklagt. Sie sagen dann im gleichen Atemzug: Dann kommen wir auch gemeinsam aus der Defensive heraus und können den Mitarbeitern und der Gesellschaft etwas sagen, was w i r voranbringen wollen und nicht nur, was die Gewerkschaften voranbringen wollen.

Insoweit, glaube ich, könnte die Industrie auch weiterhin Pionier sein für alle anderen Leistungs- und Dienstgemeinschaften, die zu gemeinsamer Arbeit organisiert sind, und sie könnte heute wieder ganz neu modellbildend sein. Unser Beitrag vom Ethisch-Geistlichen ist doch der, daß wir versuchen wollen, Funktionsauffassung und Dienstgedanken in Einklang zu bringen. Es geht doch um die Einsicht, daß j e d e r nur eine Teilfunktion hat, in aller Bescheidenheit, aber auch in aller Autonomie dieser Funktion, und daß das immer eine dienende Funktion ist, die persönliche Opfer erfordert.

Wie wir vor allen Dingen unsachgemäße Egoismen abbauen im Betrieb und zwischen den Sozialpartnern, das ist uns noch nicht ganz klar. Klar ist uns aber, daß wir den Weg offenhalten müssen für Realutopien, daß wir also wirklich Hoffnung machen, denn ohne Hoffnung ist alles Unternehmerische nicht möglich. Wir haben als Christen ja einen Grund, auf den wir diese Hoffnung setzen. Herr Bloch, ein verehrungswürdiger Mann, weiß vielleicht gar nicht, welches der letzte Grund ist, auf dem auch er so fest ein Prinzip der Hoffnung aufbaut. Und dann kommt man sicherlich jenseits von Resignation und Illusion zu einem Gemeinsam-Weiter, das ja das Motto unserer Evangelischen Akademie ist, und durchaus zu einer Deckung von Vernunft, Ökonomie und s i t u a t i o n sgerechter Mitmenschlichkeit, nicht irgendeiner sentimentalen oder von den Betrieben aller Art nicht zu lösenden Menschlichkeit in zweckgebundenen Leistungs- und Dienstgemeinschaften.

Ludwig Vaubel

Vieles von dem, was Hoffnung beinhaltet oder beinhalten muß, wird natürlich auch immer wieder zerstört werden durch Gegenkräfte, die

sich stets neu bilden. Dieser Prozeß wird nie zu Ende gehen. Was über die Notwendigkeit der persönlichen Begegnung auch zwischen Führungsspitze und Führungskräften gesagt wurde, kann ich nur unterstreichen. Es geschieht eine ganze Menge, aber ich bin sicher, es geschieht nicht genug.

Wolfgang Eichler

Das Kolloquium hat gezeigt, daß wir einen grundlegenden Unterschied zu beachten haben zwischen dem Staatswesen und der Wirtschaft als solcher, einen Unterschied nach Aufgabe und nach Legitimation für Führung. Ich glaube, gerade bei der historischen Betrachtung, die Herr Wehner hier mit Eindringlichkeit und mit allem Ernst gegeben hat, ist sehr deutlich geworden, daß die hier aufgeworfenen Fragen der Verantwortung einer Staatsführung weit über das hinausgehen, was ein Unternehmen als solches zu bewältigen hat, weil die auch für die Wirtschaft letzten Endes fundamentalen Grundlagen in den politischen Entscheidungen liegen.
Weil aber die Aufgabenstellung so unterschiedlich und die Aufgabe dieses Staatswesens so umfassend ist für alle Bürger, in ihren Lebensbereichen, Verhaltensweisen, Denkvorstellungen eine Ordnung zu schaffen und laufend zu verbessern, daher muß die Frage nach der Legitimation für die Führung dieses Staates eine andere Antwort erhalten als die Frage nach der Legitimation der Führung in dieser Wirtschaft. Man kann daher die Prinzipien der Legitimation der Staatsführung nicht übertragen auf die Legitimation der Führung in der Wirtschaft. Wirtschaft hat eigene Ziele im Rahmen dieses Staates. Sie hat eine eigene Ordnung im Rahmen des Wettbewerbs und daher eine eigene Legitimationsgrundlage: das Eigentum, das diese Funktion übernimmt. Sie hat auch eine eigene Führungssystematik. Auch das ist in dem Kolloquium sehr deutlich geworden.
Natürlich sind Parallelen vorhanden. Diese Parallelen dürfen jedoch die Unterschiede nicht verdecken, die wir klar erkennen müssen. Selbstverständlich muß sich die Wirtschaft in das demokratische Staatswesen einfügen, denn sie ist ja ein Teil des Staates. Sie muß sich in diesen Staat ein- und unterordnen. Die Forderung, die Legitimationsgrund-

lage der Wirtschaft zu ändern, würde letztlich bedeuten, sie aus dem Wettbewerb herauszulösen und dem Eigentum seine tragende Funktion zu nehmen. Daß sie das Prinzip der politischen Legitimation übernehmen sollte, scheint mir nach diesem Kolloquium beinahe anmaßend zu sein, denn ihre Aufgaben sind nicht mit denen der Staatsführung zu vergleichen; Führung der Wirtschaft würde dann aber gleichzeitig zu schwerfällig.
Ich habe die sozialethischen Erwägungen der EKD, die jetzt veröffentlicht worden sind, gelesen. Gerade in dieser Frage nach der Legitimation, der Bedeutung und Verpflichtung des Eigentums ist keine entscheidende Klarheit gefunden worden. Sie wird uns infolgedessen in der Auseinandersetzung um die Mitbestimmungsfrage nicht weiterhelfen. Ich erkenne durchaus an, daß dabei eine ganze Reihe von anderen Fragen sehr sachlich, unter dem Bemühen eine Übereinstimmung herbeizuführen, angesprochen sind. Diese Kardinalfrage aber, um die es letzten Endes geht, ob man ein Ordnungssystem auf das andere übertragen kann, diese Dinge sind auch hier nur unzureichend dargestellt worden. Wir haben es mit unterschiedlichen Ordnungssystemen zu tun. Die Unternehmer stehen dabei vor der Aufgabe, die Betriebe in unser demokratisches Staatswesen einzufügen. Das heißt, die Akklamation der Bürger dieses Staates für das Funktionieren seiner Wirtschaftsordnung zu erlangen, muß mit anderen Mitteln erreicht werden als durch eine Umstellung ihrer Legitimationsbasis.

Otto Müller-Haccius

Ich bitte um Verständnis, wenn ich vielleicht einen starken politischen Akzent einlege. Der Eindruck dieser Tagung ist ja der eines ungeheuren Ernstes der Gesamtsituation. Man hat den bestätigten Eindruck, daß eine neue Umwälzung heranschleicht, die aber diesmal nicht – anders wie 1918, 1933 und 1945 – das Privateigentum an den Produktionsmitteln unangetastet lassen, sondern die auf den Kern der unternehmerischen Existenz zielen würde. Die Ausführungen der Herren Ernst, Wehner und Weber bestätigen das. Herr Wehner kennzeichnete die außenpolitische Situation in einigen wenigen Strichen mit außerordentlichem Ernst. Herr Weber sprach von der erschreckenden Demontage

des Staatsbewußtseins und von der Ratlosigkeit gegenüber einer Handvoll von Rebellen. In den Betrieben dagegen sind nach meiner Ansicht die Verhältnisse zur Zeit am gesundesten. Um so bedenklicher wäre es, wenn jetzt an dieser gesunden Struktur der Betriebe elementare Veränderungen geplant werden sollten (Mitbestimmung). Ich würde das für eine ungeheure Gefahr halten.

Man sollte die Dinge aber nicht nur durchdenken, sondern auch zum praktischen Handeln aufrufen. Die Unzulänglichkeit des Föderalismus wurde von fast allen Rednern betont. An diesem Punkte müßte angesetzt werden, und die Wirtschaft wäre berufen, da eine kraftvolle Stimme zu erheben. Die Rechtsprechung sollte auch durch Proklamation des Unternehmertums gestützt werden. Auch die gewisse Animosität des Unternehmertums gegen den Staat als solchen sollte abgebaut werden. Man sollte sich dazu bekennen, was Herr WEBER sehr in den Vordergrund stellte, daß nämlich ohne einen geordneten Staat und ohne ein Staatsbewußtsein auch eine Sicherheit nicht gegeben ist und ohne einen geordneten Staat auch das Unternehmertum nicht bestehen kann. Es würde die Frage entstehen, ob aus diesem an sich wissenschaftlich-theoretischen Kolloquium doch eine Aktivität entfaltet werden kann, die in dieser Richtung vorstößt. Die Zeichen der Zeit sind ungewöhnlich ernst. Wenn nichts Durchgreifendes geschieht von den Leuten, die um diesen Ernst wissen, dann steht das Unternehmertum als solches in absehbarer Zeit auf dem Spiel.

Hugo Möller

Der Abbau des Staatsbewußtseins scheint doch das Ernsteste zu sein von allem, worüber hier gesprochen wurde. Wie kam es dazu? Es wurde angedeutet, daß unser Staat, im Windschatten der Großen segelnd, keinen Spielraum habe für eigene Aufgaben, für die eigene politische Tätigkeit. Das gilt für den Satellitenstaat, das gilt für den föderalistischen Gliedstaat. Der Spielraum der eigenen Entscheidungsmöglichkeiten ist zu schmal.

Es trifft ja zu, daß dann, wenn das Einzelwesen Mensch plötzlich vor ernsthaften Aufgaben steht, eine eigentümliche Umstrukturierung mit ihm vorgeht. Der Mensch bekommt dann all das, was wir, was unsere

Tagung an der Jugend zu vermissen meint: eine innere Verfassung, ein Sich-Formieren auf die Aufgabe hin. HUMBOLDT spricht einmal davon, daß so etwas (aber er hatte die Beschäftigung mit den Alten im Auge) den ganzen Menschen zusammenknüpfe. Im Bilde gesprochen, bedeutet diese Einsicht: wirf den Menschen ins Wasser, und du wirst sehen, daß er agieren, Kräfte entwickeln muß, er wird schwimmen. Das Gesagte gilt ohne Frage für die Herausforderung durch die berufliche Aufgabe ebenso wie für die Herausforderung durch eine klare politische Aufgabe. Ohne die Herausforderung durch angemessene Ernstaufgaben wird eine Jugend, die sich zudem im Wohlsein der Saturiertheit bewegt, notwendigerweise unzufrieden, dem inneren und äußeren Verfall sich nähernd.

Allein hier bleibt für mich ein ungeklärter Rest. – In der geteilten Existenz unseres Volkes, in der Existenzbedrohung, die viele von uns doch, soweit sie Verwandte im Osten haben, bis ins Familiäre hinein durchzustehen haben, da müßte man doch die Herausforderung der Aufgabe verstehen, fühlen. Selbst wenn der Spielraum für die Tat auf einen schmalen Grat eingeschränkt ist.

Ist das krampfhafte Herausstellen der Eigenstaatlichkeit – wir können es am besten am Frankreich DE GAULLES studieren – angesichts dieser Lage überhaupt ein Ausweg, geeignet, den Menschen zu engagieren? Auf jenem schmalen Grat vermögen die Politiker, vielleicht nicht einmal sie, sondern nur noch die Diplomaten zu taktieren. Wie soll die Jugend, die sich immer an großen einfachen Aufgaben entzündete, davon gepackt werden?

Andererseits sollte es für jedermann deutlich sein, beziehungsweise leicht einsehbar gemacht werden können, daß das Hineinwachsen in den künftigen politischen Großraum über die Bahnen der Wirtschaft in Gang gekommen ist und sich auch fernerhin, soweit man sehen kann, auf diesen Bahnen vollziehen wird. Es mehr als bislang ins Bewußtsein der jungen Generation zu heben, ebenso die Leistungen, die Anstrengungen, die hierin uns allen abgefordert werden, einsichtig zu machen und als politische Leistungen begreifen zu machen, das scheint mir eine echte Chance zu sein. Dies um so mehr, als diese Anstrengungen frei vom Militarismus- und Revanchismusverdacht sind und auch bewußt frei davon gehalten werden sollten.

Es scheint mir das besondere Kennzeichen unserer Zeit zu sein, daß die außen- und innenpolitischen Möglichkeiten unserer Epoche sich unschwer als Wirtschaftsziele angehen und begreifbar machen lassen; es braucht nur an die Entwicklungshilfe und an den sogenannten Bildungsnotstand erinnert zu werden. So wie einiges dafür spricht, daß es gelingen will, den Mann der Straße an der Anstrengung der Kapitalaufbringung zu beteiligen, so meine ich, müßte es auch möglich sein, ihm diese Aufgaben konkret faßbar zu machen als Wirtschaftsaufgaben, die ihm abverlangt werden. In dem Maße, wie das alte Problem der Auseinandersetzung Unternehmer–Gewerkschaften in geregeltere Bahnen überführt wird (und es ist doch, an früheren Zeiten gemessen, in der Tat ein sehr bemerkenswertes Stück solcher Befriedung gelungen), in dem gleichen Maße müßte es möglich sein, gemeinsame, wohlverstandene ›politische‹ Ziele des Wirtschaftens für alle herauszustellen.
Die Wirtschaft müßte den Satz, daß sie mehr zu leisten habe als nur die Gewährleistung der wirtschaftlichen Existenz aller, entschlossener als bisher zur Leitlinie des Handelns erheben – für sich selbst und für alle.

Hans-Hermann Groothoff

Wir haben zwei Themen behandelt, nämlich die Führungsstrukturen und die Führungskrisen.
Ich stimme Herrn Eichler zu, daß wir im Hinblick auf die Differenzierung unseres Verständnisses der verschiedenen Strukturen auf den verschiedenen Feldern Entscheidendes gewonnen haben. Schlüsse daraus zu ziehen, ist aber ein eigenes Problem.
Das zweite Thema war die Führungskrise. Es gibt eine Führungskrise – weniger in der Wirtschaft, hier liegen die Dinge anders, obwohl es dort ein solches Problem sicher auch gibt –, aber ganz entscheidend in der Politik und im Staat. Dazu möchte ich Herrn Weber ein paar Fragen stellen.
Herr Weber, Sie haben gesagt, hier wirkt sich aus, daß wir im Windschatten leben und daß sich unsere Politik – eben deswegen – auf die Tagespolitik konzentriert, insbesondere auf Wirtschafts-, um nicht ge-

rade zu sagen Wohlstandspolitik. Hieraus ergebe sich unter anderem eine eigentümliche Demontage von Staat und Staatsbewußtsein.
Sind hier nicht drei Probleme anzugehen? Ein Problem, das sehr schwer zu verhandeln und sehr schwer zu lösen ist, möchte ich folgendermaßen charakterisieren: Sind Staat und Vaterland nicht irgendwie miteinander verbunden? Gibt es ein Staatsbewußtsein oder gar ein demokratisches Staatsbewußtsein ohne Patriotismus? Für uns Deutsche eine außerordentlich harte Frage. Mich hat es auf das tiefste beeindruckt, daß Herr WEHNER sich als einen Patrioten versteht und immer auch als ein solcher argumentiert. Hier haben wir Probleme zu bewältigen, wie keine andere Nation in Europa.
Ferner: Gibt es nicht eine Inkongruenz von Staatsapparat, insbesondere Administration und Demokratisierungsprozeß? Haben wir nicht mit Erfolg zunächst einmal einen Staat wiederhergestellt, der doch im wesentlichen ein Staat der Zeit vor 1914 war? In der Administration scheint mir das also unverkennbar zu sein. Es kommt also zu ständigen Friktionen zwischen Ausbildung der Demokratie und Wirkungsweise des Staatsapparates.
Schließlich und endlich: Gibt es nicht ein eigentümliches neues Problem, dem die Wirtschaft eher gewachsen ist – ich denke da an das, was die Herren SCHLEYER und BÖLKOW gesagt haben –, als der Staat und die Politik, nämlich das Phänomen der Verwissenschaftlichung der menschlich-gesellschaftlichen Existenz? Ist nicht unsere politische Führung wie auch unser Staatsapparat selbst dieser gegenseitigen Durchdringung und Herausforderung von Wissenschaft und Gesellschaft, wobei ja ganz bestimmte wissenschaftliche Denkweisen zu gesellschaftlichen Verfahrensweisen werden, nicht mehr gewachsen? Liegen hier nicht auch die großen Versäumnisse der ADENAUER-Zeit und so weiter? Liegen hier auf der anderen Seite nicht gewisse Stärken der Unternehmen? Ich kann jedenfalls von der Bildungspolitik her nur sagen, daß sowohl die Bildungspolitik als auch die Bildungsadministration in eine katastrophale Lage gekommen sind. Und es ist deswegen kein Zufall, daß die ganze Misere in der Universität und anhand der Universitätspolitik herausgekommen ist. Man muß das Problem der Wissenschaft, der Universität und der Gesellschaft auch unter anderen Gesichtspunkten noch sehen als denen der Rebellion der Studenten.

Werner Weber

Die politische Bildung hat die ›Demokratisierung‹ und auch die Demokratie verabsolutiert, zu einem Lebensprinzip gemacht, das überall funktionieren könne, weil es sich von selbst verstehe, weil es *eo ipso* gut und richtig sei. Aber gerade durch die Übertragung auf nicht geeignete Bereiche tritt der Schaden ein. Die Beispiele stehen uns vor Augen. Die aktuellsten Beispiele sind zur Zeit die ›Demokratisierung‹ der Universität und der Schule.

Der Spielraum der politischen Entscheidungen in unserem Staatswesen ist geschrumpft, aber er ist nicht vollkommen beseitigt. Es gibt davon noch einige, auch im außenpolitischen Spiel. Nur sind diese Entscheidungsmöglichkeiten außerordentlich differenziert und subtil. Das sind so subtile Verantwortlichkeiten, daß sie einer breiten Wählermasse gegenüber nicht darstellbar sind. Außerdem müssen sie sich angesichts der prekären Situation Deutschlands so stark in Geheimdiplomatie vollziehen, daß von hier aus nicht eigentlich eine demokratische Sichtbarmachung oder, wie man heute sagt, ein Transparentmachen dieser politischen Vorgänge vonstatten gehen kann. Darin liegt die Bedrängnis, in der sich ein Politiker befindet, der die Möglichkeiten sieht, aber sie im Grunde genommen einsam sieht und für die Verwirklichung keine rechte Resonanz findet.

Ich bin der Ansicht, daß auch das Agieren in der Wirtschaft über das hier Erörterte hinaus in den politischen Raum hineinragt. Der Unternehmer soll sich zwar von der politischen Verantwortung nicht erdrücken lassen, er soll sich nicht selbst als politischer Funktionär fühlen, sondern er soll ein anständiges Unternehmen führen. Darin leistet er auch seinen besten politischen Dienst. Ein großer Unternehmer allerdings, der in der Öffentlichkeit auch als solcher anerkannt ist, also eine Persönlichkeit von Rang in der Wirtschaft, der ist *eo ipso* durch die Macht, über die er verfügt, im politischen Raum verortet. Er kann sich aus dieser Verortung nicht wieder zurückziehen auf eine bloß unternehmerische Verantwortung für seinen Betrieb. Aber das ist wieder ein Problem für sich.

Ich weiß nicht, ob die Verschiedenheit des Ostblocksystems und des westlichen Systems so entscheidend konstituiert wird durch die Ver-

schiedenheit der Wirtschaftsordnungen oder ob nicht vielmehr die Verschiedenheit der Wirtschaftsordnungen nur eine Folgeerscheinung der verschiedenen Herrschaftsordnungen innerhalb der politischen Gesamtstruktur ist. Ich selbst möchte die Herrschaftsordnung für das Primäre halten und die Wirtschaftsordnung als eine Art Instrument der Behauptung und der Durchsetzung dieser Herrschaftsordnung ansehen.
Daß es unserer Jugend und uns selbst übrigens an der Herausforderung durch Aufgaben fehlt, unterliegt keinem Zweifel. Wir Älteren haben freilich noch unsere Aufgaben, wir haben vor allen Dingen unsere Berufsaufgaben. Aber für die Jugend ist das in der Tat eine schwierige Sache. Soweit die Jugend ebenfalls durch Berufsaufgaben engagiert ist, ist sie übrigens vollkommen befriedigt. Wenn man sich etwa die Beamten des gehobenen Dienstes und die ihnen entsprechenden sogenannten mittleren Führungskräfte der Wirtschaft ansieht, so ist dort die Aufstiegsbereitschaft, die Einsatzbereitschaft für den Beruf und den Aufstieg doch sehr groß. Diese jungen Leute begreifen noch weniger als wir, warum denn die Jugend ›unruhig‹ ist. Sie haben also sozusagen ihre Herausforderung in dem Streben nach Weiterkommen, nach Erringung einer angesehenen Stellung innerhalb der Gesellschaft. Die Herausforderung durch Aufgaben fehlt aber in der Tat besonders für Teile der akademischen Jugend und für die Jugend in weiterführenden Schulen, also den Gymnasien. Ich habe kein Rezept dafür, wie man dieser Jugend Aufgaben stellen soll außer der, ihren Platz im Gemeinwesen zu finden. Aber dazu muß das Gemeinwesen erst einmal wirklich plausibel und überzeugend als geformte Ordnung vorgeführt werden.
Auch ich bin der Ansicht, daß Staat und Vaterland nicht zu trennen sind. Ich habe das Wort Vaterland vermieden; wir alle vermeiden es nach Möglichkeit, aber das sollten wir nicht mehr tun. Wir verleugnen den wahren Sachverhalt, wenn wir uns genieren, das Wort Vaterland auszusprechen und es mit Staatsbewußtsein zu verbinden. Daß das eine überaus schwierige und beinahe bedrückende Situation für uns ist, wurde hervorgehoben. Wenn festgestellt wurde, daß eine Inkongruenz zwischen den Seinsweisen des Staatsapparates und einem wünschbaren Demokratisierungsprozeß bestehe, so ist das zweifellos richtig, jedenfalls eine Inkongruenz gemessen an Vorstellungen von einigermaßen

ursprünglicher und überzeugender Demokratie. Aber ich fürchte, daß das eben das Schicksal einer industriellen Massengesellschaft und eines Staates in dieser Gesellschaft ist. Gerade auch wegen der Verwissenschaftlichung der Vorgänge der Gesellschaft gewinnen die ›Apparate‹ eine so große Bedeutung. Man kann dazu übrigens auch Gegenläufiges tun. Man kann sich zum Beispiel kommunale Selbstverwaltung ›leisten‹, auch dort, wo sie unrationell ist. Wir behalten auch unrationelle Verwaltungsstrukturen, die mehr Geld kosten als sie kosten dürften, weil in ihnen eine Teilhabe der Bürger aktualisiert wird. Das tun wir in vollem Bewußtsein übrigens auch dort, wo von Verwaltungs- und Gebietsreform geredet wird, die ja an sich mindestens auch einen Rationalisierungseffekt anstrebt.
Es läßt sich sicherlich vieles an Apparathaftigkeit in unserem politischen Gemeinwesen abbauen. Es läßt sich auch vieles mit den modernen Methoden der Datenverarbeitung an Verwaltungsvorgängen, die wirklich nur apparathafte Vollzüge sind, eliminieren. Es bleibt dann ein begrenzterer Kreis von wirklichen, auch politisch zu rechtfertigenden Führungsaufgaben übrig. Die idyllischen Vorstellungen einer Demokratie etwa aus der Mitte oder dem Anfang des vorigen Jahrhunderts können wir in einer Massengesellschaft allerdings nur noch bedingt verwirklichen. Die Bedingungen der Zeit laufen schließlich darauf hinaus, daß plebiszitäre Legitimationen denjenigen erteilt werden, die in Führungsverantwortung stehen. Das ist unausweichlich. Es gibt da nur den Unterschied, ob diese plebiszitären Legitimationen und Akklamationen sich auf den Wechsel einstellen und den Wechsel zum Prinzip erheben oder ob sie sich auf kontinuierliche Dauerregime, wie also etwa in Portugal, Spanien, in Nationalsozialismus, Faschismus oder Kommunismus, einrichten. Wir haben für das permanente Infragestellen der uns Regierenden oder der von uns mit politischer und Verwaltungsführung Betrauten optiert. Dann kann man nicht viel mehr tun, als dem Bürger eine pauschale Mandatserteilung in die Hand zu geben. Wir können nicht seine unmittelbare Mitwirkung an den Staatsgeschäften erreichen, außer im kommunalen Bereich und im Bereich einer Reihe von Nebenorganisationen unserer öffentlichen Lebensordnung.

Hans-Hermann Groothoff

Ich meine, daß es doch bestimmte Möglichkeiten gibt. Mir hat die Verfahrensweise in der Konzertierten Aktion großen Eindruck gemacht. Es ist ein Zusammenspiel zwischen Staatsapparat und Verbänden entstanden, das nur Zukunftsrecht zu sein scheint.

Werner Weber

Im Prinzip stimme ich dem zu, daß alles darauf angelegt werden muß, auch in der Administration zu vermenschlichen, es auf die persönliche Verantwortung abzustellen. Ein wesentliches Hindernis ist bei uns die föderalistische Struktur. Die Frontdurchführungsarbeit wird durch sie abgeschottet gegenüber der Stabsarbeit. Wir haben in den Bundesressorts ein verhältnismäßig abstraktes Administrieren, und wir haben ein konkretes Vorortadministrieren in den Landesbehörden. Dazwischen ist eine Trennwand, die zum Beispiel personalpolitisch kaum übersteigbar ist, die es hindert, einen einheitlichen Beamtenkörper aufzubauen. Die Verwissenschaftlichung der Vorgänge in der Gesellschaft hat in der Tat noch einen verhältnismäßig geringen Zugang zu den Vorgängen der Staatsapparatur. Eine Erklärung hierfür wird man darin finden können, daß ein demokratisches Staatswesen immer wieder veranlaßt ist, auf die Meinung des ›Jedermann‹ zurückzugehen. Im Grunde genommen wird in der Demokratie die politische Meinungsentscheidung jedes Bürgers gleichgesetzt, es wird also keine Sachkunde vorausgesetzt; besondere Sachkunde, besondere Leistungsbewährung werden sogar negiert. Das Elementare in den Lebenstatbeständen und vielfach sogar das Irrationale hat den Vorrang.
Was die Bildungspolitik betrifft, so ist sie zweifellos ein trauriges Kapitel, vor allen Dingen auch deshalb, weil der Föderalismus diese Bildungspolitik auf elf divergierende und jeweils selbständige Bereiche verlagert. Die Qualität und Substanz in diesen elf Bereichen sind von unterschiedlichem Wert, und außerdem wirken die verschiedensten Strömungen darauf ein. Infolgedessen besteht gerade auf diesem Gebiete eine allgemeine Ratlosigkeit. Man sieht sich einer Fülle von Projekten, Vorschlägen, Ideen und auch Utopien gegenüber und allenthalben einem ziemlich hilflosen Experimentieren, aber keiner Konzep-

tion. Infolgedessen ist in der Tat bei denjenigen, die dem Versagen dieser Experimente der Bildungspolitik ausgesetzt sind, eine große Unruhe und ein Unbefriedigtsein und Enttäuschtsein unvermeidlich.
Wenn man im Land herumkommt, empfängt man immer wieder den Eindruck, daß sich in den größeren Unternehmungen zwischen dem Vorstand auf der einen Seite und den sonstigen Führungskräften auf der anderen Seite eine starke Kluft auftut. Im Bewußtsein der höheren Führungskräfte unterhalb der Unternehmensvorstände wird diese schwer übersteigbare Kluft offenbar stark verspürt. Wenn man von ›autoritären Strukturen‹ spricht, die man bekämpft und die man als überholt ansieht, dann findet man ein gehöriges Stück von Realität solcher autoritären Strukturen anscheinend gerade in diesem Bereich. Offensichtlich ist es bisher nicht gelungen, diese Kluft zu überbrücken.
Herr Eichler hat davor gewarnt, Seins- und Denkweisen der politischen Ordnung auf andere Bereiche zu übertragen. In der Tat wird heute gerade das ganz naiv gemacht. Ein wesentliches Schlagwort ist dabei das der Demokratisierung. Ein vernünftiges und von uns im ganzen jedenfalls akzeptiertes politisches Organisationsprinzip: das der Demokratie, der demokratischen Legitimation, der demokratischen Mandatserteilung und der demokratischen Teilhabe, und zwar einer gleichheitlichen Teilhabe, auch des fachlich nicht Bewanderten und des nicht durch Leistung Bewährten – die Demokratie egalisiert das ja alles, und zwar zu ihrem Teil mit gutem Recht –, dieses Prinzip wird auf andere Gebiete übertragen. Von vielen geschieht es unreflektiert, von manchen bewußt, um es einfach als Mittel der Machtergreifung zu benutzen. Dagegen müßte mit einer sehr starken Entschiedenheit angesetzt werden, was übrigens nur sehr wenig geschieht. Die Zauberworte Demokratie und Demokratisierung sind den meisten so eingängig und werden so unreflektiert aufgenommen, daß, wenn man damit als Motiv auftritt und das als Ziel hinstellt, man sozusagen von selbst gerechtfertigt ist, auch wenn die Übertragung auf andere Bereiche, etwa die Universität, etwa das Unternehmen oder viele andere Bereiche vollkommen abwegig ist und zur vollkommenen Denaturierung dieser Bereiche führt.

Heinz-Dietrich Ortlieb

Ich bin, was die Verwissenschaftlichung betrifft, etwas anderer Ansicht als Herr WEBER. Zumindest sehe ich den Schwerpunkt der Gründe etwas anders, die zu den Schwierigkeiten geführt haben. Herr GROOTHOFF hat ganz richtig darauf aufmerksam gemacht, daß es leichter ist, die wissenschaftlichen Hilfen für die Wirtschaft, vor allen Dingen für die unternehmerische Wirtschaft, als für die Politik einzusetzen. Das hat aber nach meiner Ansicht einen ganz anderen Hintergrund; das liegt einfach daran, daß politische Entscheidungsfragen komplexerer Natur sind als die, die in Unternehmungen zu treffen sind. Hier wirkt sich nun der Spezialisierungsprozeß, der bis zu einem gewissen Grade eine unvermeidliche *Crux* unserer arbeitsteiligen Wissenschaft ist, viel unangenehmer aus. In der Politik geht es häufig um Fragen, über die der Politiker Gutachten nicht nur vom Juristen oder nur vom Wirtschaftswissenschaftler oder nur vom Soziologen braucht, sondern von allen gleichzeitig. Er kommt jetzt in die Situation, eine Zusammenschau vornehmen zu müssen, zu der er gar nicht fähig ist, weil ja noch nicht einmal die Wissenschaft dazu fähig war. Das liegt teilweise am Spezialisierungsprozeß, teilweise aber auch daran, daß Teamarbeit verschiedener Disziplinen in Deutschland noch viel zuwenig entwickelt ist. Manches läßt sich sicherlich wieder revidieren durch stärker interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Wissenschaft, bis zu einem gewissen Grade ist es aber etwas Unvermeidliches, dessen Konsequenzen wir noch gar nicht übersehen.

Mit Recht wurde kritisiert, daß die Politiker wenig aufnahmebereit sind für Gutachten. Haben da nicht weniger die Politiker, als wir Wissenschaftler selbst schuld? Erstens, weil wir unsere Gutachten in einer Form bringen, die wohl unsere Kollegen verstehen, aber nicht der Praktiker. Zweitens deswegen, weil verschiedene Gutachten über dieselbe Frage zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Das muß dann den Eindruck erwecken, als wäre es mit der Wahrheitsliebe der Wissenschaftler nicht so weit her. Meistens liegt das aber gar nicht an der fehlenden Wahrheitsliebe, sondern daran, daß gewisse Imponderabilien verschieden eingeschätzt worden sind, ohne daß man das den Praktikern genügend klarmacht. So kann er häufig gar nicht erkennen,

weshalb zwei Gutachten zur selben Frage zu unterschiedlichen Ergebnissen gekommen sind. Hier müßte bei den Wissenschaftlern selbst eine Reform einsetzen. Erst dann können wir erwarten, daß der Politiker oder der Wirtschaftler unser Gutachten ernster als bisher nimmt.
Die Demontage des Staatsbewußtseins ist die nächste Frage, die mir am Herzen liegt. Der geordnete Staat ist die Voraussetzung des richtigen Staatsbürgers, wurde festgestellt, und ebenfalls wurde gesagt, daß der Abbau des Staatsbewußtseins zu der Unordnung im Staat geführt habe. Also wir sind hier offensichtlich in einen negativen Zirkel geraten, wo Ursache zur Wirkung und Wirkung zur Ursache wird. Wenn man aus einem solchen Zirkel herauskommen will, dann gelingt das nie, wenn man an einem Punkt ansetzt. Man muß an allen möglichen Punkten gleichzeitig ansetzen. Wir müssen deshalb unsere Kommunikationsmittel dahin bringen, daß nicht Sensationen, Emotionalitäten, Abnormitäten immer wieder in den Vordergrund gestellt werden, sondern daß man sich mehr um sachliche Informationen bemüht. Im Bildungssektor sollten die Wirklichkeiten ohne Idealisierung, aber auch ohne Diffamierung dargestellt werden. Autoritäre Strukturen müssen zwar in der Pädagogik abgebaut werden, aber das darf nun nicht dazu führen, daß man den Schülern und Studenten das Recht gibt, sich selbst autoritär aufzuführen. Man muß diese Jugend zur Kritik erziehen, aber gleichzeitig ihr deutlich machen, daß zu jeder Kritik Selbstkritik dazugehört. Zur Kritik ist nur ein Mensch berechtigt, der auch zur Selbstkritik bereit ist. Das ist ein sehr schwieriges pädagogisches Problem, das bisher zweifellos nicht gelöst worden ist. Ähnliche Ansatzpunkte lassen sich auf vielen anderen Gebieten finden. Nur wenn es uns gelingt, von vielen Seiten aus gleichzeitig anzusetzen, kann überhaupt erwartet werden, aus dem Teufelskreis wieder herauszukommen und einen Zirkel in Gang zu setzen, der nach oben geht.

Ludwig Vaubel

Mir schien es besonders wichtig, mehr Klarheit zu bekommen in der Frage, wo für den Unternehmer die legitime Möglichkeit und Notwendigkeit gegeben ist, Führung für sich auch politisch zu verstehen. Grenzen und Möglichkeiten sind hier deutlich geworden. Das Wie hat uns

immer beschäftigt und wird uns weiter beschäftigen. Es kommt darauf an, in einer Zeit, die sich so rasch und so entscheidend wandelt, wie wenige Zeiten vorher, nicht leichtfertig das aufzugeben, worauf wir stehen und doch offen zu sein für das, was diese Zeit mit ihren unerhörten Anforderungen von uns allen verlangt.

Lily Joens

Wir sollten nicht auseinandergehen, ohne unserem verehrten Vorsitzenden herzlichen Dank zu sagen für dieses Kolloquium. Er führt uns nun schon seit Jahren sehr souverän und fast unmerklich durch die Referate und die Diskussionen dieser Kolloquien. Er versteht es meisterlich, sehr vielartige Aspekte zum Thema sich auffächern zu lassen und kann aus den Teilnehmern die ehrlichen Sachargumente und Meinungen hervorlocken. Er versteht es aber ebenso meisterhaft und elegant, so daß man die Energie gar nicht bemerkt, uns wieder auf das Thema zurückzuführen und dafür zu sorgen, daß wir den roten Faden nicht verlieren.
Dieses Kolloquium stand unter einem Thema, das besonders breit angelegt war und dadurch natürlich auch gewisse Gefahren des Ausuferns oder der Einseitigkeit in sich barg. Diesen Gefahren sind wir nicht zum Opfer gefallen. Wir Unternehmer praktizieren ja täglich die Führungskunst im Unternehmen und wir diskutieren auch sehr häufig darüber. Aber eben eigentlich immer in unserem eigenen Kreis, so daß da natürlich die Gefahr der Sterilität sehr groß ist. Auch vor Ort sehen wir uns oft mit polemischen Debatten konfrontiert, während wir hier eine echte Diskussion führen können. Was wir in unseren Kreisen sonst tun, ist mehr einem Erfahrungsaustausch ähnlich. Daß wir hier gerade mit so vielen Gruppen diskutieren können und die Methodik, das Gedankengut der Wissenschaft, der Kirchen, der Beamtenschaft, der Politiker vor allen Dingen, erfahren und auch mit unseren Argumenten vergleichen können, das gibt uns sehr viel neue Erkenntnisse im großen Zusammenhang. Wir werden versuchen, noch mehr Unternehmer für diese Arbeit zu gewinnen. Die Basis, die wir hier haben, das Fundament, wo wir in Ruhe und ohne Polemik die großen Zusammenhänge überlegen können, verdanken wir der Walter-Raymond-Stiftung.

ANHANG

DIE WALTER-RAYMOND-STIFTUNG

Aufgabe

Die Walter-Raymond-Stiftung ist im Jahre 1959 von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände zur Förderung ihrer Aufgaben auf dem Gebiet der Bildungs- und Aufklärungsarbeit gegründet worden. Die Stiftung behandelt zu diesem Zweck auf wissenschaftlicher Grundlage grundsätzliche und aktuelle Probleme unserer sozialen Ordnung unter den übergeordneten gesellschaftspolitischen Gesichtspunkten. Sie legt in diesem Sinne Bekenntnis ab zu der sozial- und gesellschaftspolitischen Aufgabe, die der Unternehmerschaft in der heutigen Zeit gestellt ist. Kolloquien und wissenschaftliche Untersuchungen sind die Wege, auf denen die von der Stiftung angestrebte Klärung der Probleme erreicht werden soll. Die Ergebnisse werden in geeigneter Weise der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Organe

Für die Durchführung der Aufgaben der Walter-Raymond-Stiftung ist ein Kuratorium gebildet, dessen Vorsitzender durch den Vorstand der Bundesvereinigung gewählt wird und dessen Mitglieder vom Präsidenten der Bundesvereinigung im Einvernehmen mit dem Vorsitzenden des Kuratoriums berufen werden.
Dem Kuratorium steht ein Wissenschaftlicher Beirat beratend zur Seite. Dieser Beirat besteht aus Vertretern der Gesellschafts-, Religions-, Rechts-, Sozial-, Wirtschafts- und Erziehungswissenschaften.

Das Kuratorium der Walter-Raymond-Stiftung

Ernst-August Delius, in Fa. C. A. Delius & Söhne, Bielefeld

Dr. Hans Dombrowsky, Vorsitzender der Arbeitgeberverbände im Lande Bremen

Dr. Albrecht Düren, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelstages, Bonn

Dr. Wolfgang Eichler, Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln

Dr. Dr. h. c. Gerhard Erdmann, Außerordentliches Präsidialmitglied der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln

Otto Esser, Generalbevollmächtigter der Glanzstoff AG, Obernburg/Unterfr.

Dr.-Ing. Paul Esters, vormaliges Mitglied des Vorstandes der Vereinigten Seidenwebereien AG, Krefeld

Dieter Fertsch-Röver, Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e.V., Bad Godesberg

Dr. Hans-Joachim Finkeldei, Fa. Walter Finkeldei, Werkzeugfabrik, Wuppertal

Dipl.-Ing. Dr.-Ing. E. h. Alfred Fr. Flender, i. Fa. A. Friedr. Flender & Co. KG, Bocholt

Hermann Franke, Rechtsanwalt, Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln

Dr. h. c. Franz Greiss, Geschäftsführer der Glanzstoff Köln GmbH, Köln

Horst R. Gütermann, i. Fa. Gütermann & Co., Gutach/Breisgau

Angelo Hammelbacher, Mitglied des Vorstandes der Salamander AG, Kornwestheim

Dr. Wolfgang Heintzeler, Mitglied des Vorstandes der BASF, Ludwigshafen

Wilhelm Hübsch, Vorstandsmitglied der Vereinigung der Arbeitgeberverbände in Bayern, München

Dr. Wilhelm Imhoff, i. Fa. Dittmar & Vierth, Hamburg

Dr. Fritz Jacobi, vormaliges Vorstandsmitglied der Farbenfabriken Bayer AG, Leverkusen

Dr. Lily Joens, Vorsitzende der Vereinigung von Unternehmerinnen e.V., Düsseldorf

Dipl.-Ing. Karl W. Kieffer, Vorsitzender des Vorstandes der G. M. Pfaff AG, Kaiserslautern

Dr. Gisbert Kley, Vorstandsmitglied der Siemens AG, München

Dieter Latscha, i. Fa. J. Latscha KG, Frankfurt/M.

Dr. Ludwig Losacker, Direktor des Deutschen Industrieinstituts, Köln

Dr. Fritz Meyer-Struckmann, Teilhaber des Bankhauses Burkhardt & Co., Essen

Dr. Paul Riffel, Vorstandsmitglied der Dyckerhoff Zementwerke AG, Wiesbaden-Amöneburg

Dipl.-Ing. Fritz Ris, Bauwerkstätten Wohn- und Industriebaugesellschaft mbH, Leverkusen

Professor Dr. Rolf Rodenstock, Vorsitzender des Vorstandes des Deutschen Industrieinstituts, Köln

Heinz Scherf, Rechtsanwalt, Vorstandsmitglied der Degussa, Frankfurt a. M.

Dr. Hanns Martin Schleyer, Vorstandsmitglied der Daimler-Benz-AG, Stuttgart-Untertürkheim

Dr. Eduard Schmidt-Ott, i. Fa. Jung und Simons, Haan/Rhld.

Erich Schubert, Direktor der Nordmark-Werke GmbH, Uetersen/Holstein

Dr. Christian Schwarz-Schilling, Geschäftsführer der Accumulatorenfabrik Sonnenschein GmbH, Büdingen

Wolff-Heinrich Fürst zu Stolberg-Stolberg, Fürstl. Wiedische Verwaltung, Neuwied

Peter K. Temming, i. Fa. Peter Temming AG, Glückstadt

Dr. Hellmuth Wagner, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Köln

Joseph Wild, Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks, München

Dr. Dr. h. c. Josef Winschuh, i. Fa. J. J. Marx, Lambrecht/Pfalz

Dipl.-Ing. Wolf von Wolff, i. Fa. UPAT-Mauerdübel GmbH, Emmendingen/Baden

Wissenschaftlicher Beirat der Walter-Raymond-Stiftung

Dr.-Ing. habil. Ludwig Caemmerer, Bonn

Professor Dr. Rolf Dietz, München

Professor Dr. Arnold Gehlen, Aachen

Professor Dr. Hans-Hermann Groothoff, Köln

Professor Dr. Johannes Hirschmann SJ, Frankfurt/M.

Professor Dr. Gunther Ipsen, Starnberg

Dr. Hans-Helmut Kuhnke, Duisburg

Professor Dr. Dr. Gerhard Leibholz, Karlsruhe

Professor Dr. Hugo Möller, Göttingen

Dr. Otto Müller-Haccius, Hameln

Dr. Dieter Schäfer, Würzburg

Professor Dr. Günter Schmölders, Köln

Professor Dr. Roman Schnur, Speyer

Professor Dr. Karl C. Thalheim, Berlin

Professor Dr. Werner Weber, Göttingen

Professor Dr. Heinz-Dietrich Wendland, Münster

Ehemalige Mitglieder des Wissenschaftlichen Beirates

Professor Dr. Dr. Josef Höffner, jetzt Kardinal-Erzbischof von Köln
Professor Dr. Arnold Bergstraesser, Freiburg i. Brsg., verstorben
Professor Dr. Karl Valentin Müller, Nürnberg, verstorben
Professor Dr. Dr. h. c. Hans Carl Nipperdey, verstorben
Professor Dr. Heinrich Weinstock, Frankfurt a. M., verstorben
Professor Dr. Paul Wilpert, Köln, verstorben

Geschäftsführer der Stiftung: Dr. Fritz Arlt

IX. KOLLOQUIUM

Referenten

BÖLKOW, LUDWIG, geb. 1912
Dipl.-Ing.
1956 Gründer der Firma Bölkow-Entwicklungen KG, später Bölkow GmbH
Gesellschafter und Vorsitzer der Geschäftsführung der Messerschmitt-Bölkow GmbH München; Mitglied des Aufsichtsausschusses der Deutschen Versuchsanstalt für Luft- und Raumfahrt e.V., Porz-Wahn; Mitglied des Vorstands der Deutschen Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt e.V., Berlin

ERNST, WERNER, geb. 1910
Dr. jur., Professor, Staatssekretär a. D.
Referent und Abteilungsleiter im Wiederaufbauministerium in Düsseldorf 1949–1953, Bundesrichter im Bundesverwaltungsgericht bis 1959, Staatssekretär zunächst im Bundesministerium für Wohnungsbau, später im Bundesministerium des Inneren bis 1968, Mitglied der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, der Akademie für Städtebau und Landesplanung, des Deutschen Rates für Landespflege und des Beirats für Raumordnung im Bundesministerium des Inneren, Honorarprofessor der Juristischen Fakultät der Freien Universität Berlin 1959–1968, seitdem an der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster. Veröffentlichungen: zahlreiche Beiträge und Fachaufsätze in Zeitschriften über Städtebaurecht, Recht der Raumordnung, Probleme der Bildungspolitik, der politischen Bildung und des Pressewesens sowie der Verwaltungsorganisation.

SCHLEYER, HANNS MARTIN, geb. 1915
Dr. jur., Vorstandsmitglied der Daimler-Benz AG, Stuttgart, Vizepräsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
Veröffentlichungen: Die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft (Gegenwartsfragen aus Politik und Gesellschaft), Stuttgart 1965; Die Tarif-

autonomie in der Praxis, in: Tarifautonomie in gesamtwirtschaftlicher Verantwortung, Schriftenreihe der BDA, Heft 37, S. 16–30; Zahlreiche Aufsätze in verschiedenen Zeitschriften

WEBER, WERNER, geb. 1904
Dr. jur., ord. Professor, Fachgebiet: Öffentliches Recht, Staatsrecht, Verwaltungsrecht, Staatskirchenrecht
Nach mehrjährigem Ministerialdienst ord. Professor an der Wirtschaftshochschule Berlin 1935–1942, danach an der Universität Leipzig 1942–1949, ord. Professor für öffentliches Recht und Direktor am Juristischen Seminar an der Universität Göttingen seit 1949, Rektor daselbst 1956–1958
Veröffentlichungen: Staats- und Selbstverwaltung in der Gegenwart, Göttingen 1953; Die Verfassung der Bundesrepublik in der Bewährung, Göttingen, Berlin, Frankfurt 1957; Spannungen und Kräfte im westdeutschen Verfassungssystem, Stuttgart[2] 1958; Der deutsche Beamte heute – Fragen, Erfahrungen, Vorschläge, zusammen mit GOTTFRIED NEESSE und MARTIN BARING, Baden-Baden 1959; Die Elemente unserer freiheitlichen Sozialordnung, in: Heft 24 der Schriftenreihe der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln 1959; Die Sozialpartner in der Verfassungsordnung, in: Göttinger Festschrift für das Oberlandesgericht Celle, Göttingen 1961, S. 239 ff.; Wandlungen und Formen des Staates, in: Weltgeschichte der Gegenwart, Bd. II: Die Erscheinungen und Kräfte der modernen Welt, Bern und München 1964, S. 364 ff.; Die verfassungsrechtlichen Grenzen sozialstaatlicher Forderungen, in: Der Staat, Bd. 4, Berlin 1965, S. 410 ff.; Koalitionsfreiheit und Tarifautonomie als Verfassungsproblem, Berlin 1965; (Auswahl aus ca. 300 Veröffentlichungen)

WEHNER, HERBERT, geb. 1906
Bundesminister für gesamtdeutsche Fragen, Stellvertretender Vorsitzender der SPD, Mitglied des Bundestages seit 1949, Vorsitzender des Ausschusses für gesamtdeutsche und Berliner Fragen, Mitglied der Gemeinsamen Versammlung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl bis 1957, 1950 deutscher Berater in Kriegsgefangenenfragen bei der Generalversammlung der Vereinten Nationen, 1952 Mitglied der deutschen Delegation bei den Tagungen der Kriegsgefangenenkommission der Vereinten Nationen
Veröffentlichungen: Vor 1933 Verfasser und Herausgeber von Publikationen auf dem Gebiete des Betriebsräterechts und der gewerkschaftlichen Praxis; Rosen und Disteln, Hamburg 1947, Wandel und Bewährung, Berlin 1968, Staatserhaltende Opposition – oder hat die SPD kapituliert?, Hamburg 1966; zahlreiche Aufsätze in verschiedenen Zeitungen und Zeitschriften

Teilnehmer

Dr. LUDWIG VAUBEL, Vorstandsmitglied der Glanzstoff AG, Wuppertal-Elberfeld, Vorsitzender des Kuratoriums der Walter-Raymond-Stiftung, Köln

Dr. FRITZ ARLT, Mitglied der Geschäftsführung des Deutschen Industrieinstituts, Geschäftsführer der Walter-Raymond-Stiftung, Köln

Dr. ALBRECHT ASCHOFF, Rechtsanwalt, Essen

Dr. WALTER BAUR, Hauptgeschäftsführer der Deutschen Fernsprecher GmbH, Marburg

LUDWIG BÖLKOW, Dipl-Ing., Geschäftsführer der Messerschmitt-Bölkow GmbH, Ottobrunn

Dr. Ing. habil. LUDWIG CAEMMERER, Bonn

Dr. JOHANNES DOEHRING, Oberkirchenrat, Beauftragter der Kirchenleitung der Evang. Kirche Rheinland, Düsseldorf

Dr. HANS DOMBROWSKY, Fa. Bohm & Kruse, Bremen

Dr. WOLFGANG EICHLER, Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln

Dr. Dr. h. c. GERHARD ERDMANN, a. o. Präsidialmitglied der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln

Professor Dr. WERNER ERNST, Staatssekretär a. D., Nienberge

OTTO ESSER, Generalbevollmächtigter der Glanzstoff AG, Obernburg

Dr. Ing. PAUL ESTERS, Krefeld

RUDOLF WILHELM EVERSMANN, Vorstandsmitglied der Allianz Versicherungs-AG, München

DIETER FERTSCH-RÖVER, Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e. V., Bad Godesberg

Dr. Hans Joachim Finkeldei, Fa. Walter Finkeldei, Werkzeugmaschinenfabrik, Wuppertal-Wichlinghausen

Hermann Franke, Rechtsanwalt, Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln

Professor Dr. Friedrich Fürstenberg, Hochschule für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Linz/Donau

Dr. Johannes Gerber, Oberst i. G., Bundesministerium der Verteidigung, Bonn

Dr. h. c. Franz Greiss, Geschäftsführer der Glanzstoff Köln GmbH, Köln

Professor Dr. Hans-Hermann Groothoff, Direktor des Pädagogischen Seminars der Universität Köln

Dr. Herbert Grünewald, Mitglied des Vorstandes der Farbenfabriken Bayer AG, Leverkusen

Dr. Friedhelm Hilterhaus, Stellv. Geschäftsführer der Walter-Raymond-Stiftung, Köln

Dr. Fritz Heinz Himmelreich, Geschäftsführer in der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln

Wilhelm Hübsch, Vorstandsmitglied der Vereinigung der Arbeitgeberverbände in Bayern, München

Dr. Fritz Hufen, »Handelsblatt«, Düsseldorf

Professor Dr. Gunther Ipsen, Starnberg

Dr. Fritz Jacobi, Hamburg

Dr. Lily Joens, Vorsitzende der Vereinigung von Unternehmerinnen e. V., Düsseldorf

Professor Dr. Joachim H. Knoll, Institut für Pädagogik der Universität Bochum

Sigrid Kümmerlein, Dipl.-Volksw., Walter-Raymond-Stiftung, Köln

Engelbert van de Loo, Rechtsanwalt, Fa. Metallgesellschaft AG, Frankfurt/M.

Dr. Fritz Meyer-Struckmann, Bankhaus Burkhardt & Co., Essen

Dr. Wolfgang Michalski, Stellv. Direktor des Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Archivs, Hamburg

Professor Dr. Hugo Möller, Pädagogische Hochschule Göttingen

Dr. Otto Müller-Haccius, Regierungspräsident i. R., Hameln

Dr. Martin Nebe, Fa. Flender & Co. KG, Bocholt

Dr. Karl-Heinz Neumann, Ev. Akademie Bad Boll

Professor Dr. Heinz-Dietrich Ortlieb, Direktor des Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Archivs, Hamburg

Dr. Paul Riffel, Vorstandsmitglied der Dyckerhoff Zementwerke AG, Wiesbaden

Heinz Scherf, Rechtsanwalt, Vorstandsmitglied der Degussa, Frankfurt/M.

Dr. Hanns Martin Schleyer, Vorstandsmitglied der Daimler-Benz AG, Stuttgart

Dr. Gustav Spengler, Glanzstoff AG, Wuppertal-Elberfeld

Alexander Stein, Prälat, Arbeitsgemeinschaft katholisch-sozialer Bildungswerke, Limburg

Wolff-Heinrich Fürst zu Stolberg-Stolberg, Neuwied

Professor Dr. Karl C. Thalheim, Osteuropa-Institut an der Freien Universität Berlin

Dr. Ernst Günther Vetter, »Frankfurter Allgemeine Zeitung«, Frankfurt/M.

Professor Dr. Hermann-Josef Wallraff SJ, Philosophisch-Theologische Hochschule Sankt Georgen, Frankfurt/M.

Professor Dr. Werner Weber, Direktor des Juristischen Seminars der Universität Göttingen

Herbert Wehner, Bundesminister für gesamtdeutsche Fragen, Bonn

Gerhard Wingert, Studienrat, Walter-Raymond-Stiftung, Köln

Wolf von Wolff, Dipl.-Ing., Emmendingen

Literaturhinweise

Zu dem Thema dieses Kolloquiums ist eine solche Fülle von Veröffentlichungen erschienen – und das gilt insbesondere auch für das Gebiet der betrieblichen Führung –, daß es unmöglich ist, diesem Band eine Zusammenstellung anzufügen, die allen Forderungen auch nur annähernd gerecht zu werden vermöchte. Eine kleine Auswahl aus der Vielzahl von einschlägigen Büchern, Schriften und Aufsätzen soll jedoch dem interessierten Leser die Möglichkeit geben, sich weitere Informationsmöglichkeiten zu erschließen. Dabei sei darauf verwiesen, daß auch die Literaturverzeichnisse der angeführten Bücher weitere Hinweise dieser Art enthalten.

ABEL, M., Dynamische Wirtschaftsführung, Führungslehre für die Praxis, Wiesbaden 1961

ARNDT, H.-J., Unternehmensführung als Fachberuf?, Essen 1966

BAUDIN, LOUIS, Die Theorie der Eliten, Zürich 1957

VON BAUDISSIN, W. GRAF, Gemeinsame Ausbildung ziviler und militärischer Führungskräfte im westlichen Ausland und im Bündnis, Schriftenreihe des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft 1966/3, S. 47 ff.

BAUMBERGER, H. U., Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, Bd. 2 der Reihe »Führung und Organisation der Unternehmung«, Bern–Stuttgart ²1968

BEDNARIK, K., Die Programmierer, Eliten der Automation, Wien–München 1965

BERGER, KARL-HEINZ, Unternehmensgröße und Leitungsaufbau, Berlin 1968

BERGSTRAESSER, ARNOLD, Führung in der modernen Welt, Freiburg i. Br., [2]1964

BÖCKMANN, WALTER, Millionenverluste durch Führungsfehler, Düsseldorf 1968

BORCHERT, E., Kybernetik und Unternehmensführung, in: Arbeit und Leistung, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, Jg. 19/1965

BOTTOMORE, T. B., Elite und Gesellschaft – eine Übersicht über die Entwicklung des Eiteproblems –, München 1966

BOWER, MARVIN, Die Kunst zu führen – *the will to manage* –, Düsseldorf–Wien 1967

BROWN, W., Unternehmensführung als Forschungsobjekt, Essen 1964

DAHMS, KURT, Über die Führung, München–Basel 1963

DAHRENDORF, RALF, Gesellschaft und Demokratie in Deutschland, München 1965

DEL BO, DINO, Die Krise der politischen Führungsschicht, *La crisa dei dirigenti,* ins Deutsche übertragen von Adolf Kohler, Freiburg i. Br. 1966

DIRKS, H., Der Nachfolger, Problem und Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg 1968
–, Erfolgreiche Menschenführung, Das Buch der Praxis für Vorgesetzte, Gütersloh 1962

DOMIZLAFF, HANS, Die Seele des Staates – Regelbuch der Elite, als Manuskript gedruckt, Hamburg 1957

DREITZEL, HANS P., Elitebegriff und Sozialstruktur, eine soziologische Begriffsanalyse, Göttinger Abhandlungen zur Soziologie unter Einschluß ihrer Grenzgebiete, Bd. 6, Stuttgart 1962

ESCHENBURG, LEIBHOLZ, VON WEIZSÄCKER, u. a., Die politische Verantwortung der Nichtpolitiker, München o. J.

FASSBENDER, SIEGFRIED, Die Führungskräfte im Unternehmen, Essen 1959.

FISCHER, G., Über den Wandel der »Technik« von Führungsentscheidungen, in Mensch und Arbeit, Jg. 12/1960

Fischer, Manfred, Unternehmer zur Führung berufen, Über den wirtschaftlichen Führungsanspruch des Unternehmers, Düsseldorf und Wien 1963

Frese, Erich, Kontrolle und Unternehmensführung, Bd. 4 der Schriftenreihe »Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Organisation und Automation« (hg. von Prof. Dr. Erwin Grochla, Köln), Wiesbaden 1968

Fürstenberg, Friedrich, Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln und Opladen 1964

Galbraith, John Kenneth, Die moderne Industriegesellschaft, München–Zürich 1968

Gehlen, Arnold, Die Seele im technischen Zeitalter, Hamburg 1957

Gerber, Johannes, Betriebslehre für Streitkräfte, Köln 1967

Gesellschaft zur Förderung des Unternehmernachwuchses e.V. (Hg.), Führungskräfte für die Zukunft der Unternehmen – 10 Jahre Baden-Badener Unternehmergespräche (5 Vorträge), Essen 1966

Goldschmidt, Dietrich, Elitebildung in der industriellen Gesellschaft, Bielefeld 1958

Groothoff, Hans-Hermann, Zum Problem ›Führung‹ in der modernen Gesellschaft, in: Unternehmer und Bildung, Band 10 der Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung, Köln und Opladen 1968, S. 11 ff.

Gutenberg, E., Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962

Häusler, Joachim, Grundfragen der Betriebsführung, Wiesbaden 1966

Hartmann, Heinz, Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation, Frankfurt a. M. 1968
–, Die Unternehmerin, Köln und Opladen 1968

Höhn, Reinhard, Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Bad Harzburg 1961

Irle, M., Führungsprobleme, in: Handbuch der Psychologie, Band IX: Betriebspsychologie, Göttingen 1961

JAEGGI, URS, Die gesellschaftliche Elite, eine Studie zum Problem der sozialen Macht, Bern–Stuttgart 1960

JUNKERSTORFF, K., Internationaler Grundriß der wissenschaftlichen Unternehmensführung, Berlin 1964

KAMPSCHULTE, F., Unternehmensführung heute – Analyse und organisatorische Gestaltung des sozialen und wirtschaftlichen Kräftespiels, Heidelberg 1966

KIRSCH, GUY, Machtverteilung im Unternehmen, Von der Anwendung des Subsidiaritätsprinzips im Unternehmen, Köln 1968

KNOLL, JOACHIM H., Führungsauslese in Liberalismus und Demokratie, Zur politischen Geistesgeschichte der letzten hundert Jahre, Stuttgart 1957
–, Pädagogische Elitebildung – Pädagogische Versuche zur politischen Führungsbildung am Beginn des 20. Jahrhunderts, Heidelberg 1964

KORFF, E., Leiten und Führen – Profil und Funktion des leitenden Angestellten, Heidelberg 1968

KUHNKE, HANS-HELMUT, Wirtschaft und Bildung, Die Kunst des Delegierens, Essen 1968
–, Rationale Führung in der Wirtschaft, in: Heft 1 der Schriftenreihe des Instituts für Sozial- und Wirtschaftspolitische Ausbildung, 1967

KUNZE, H. H., Wandlungen des Führungsstils im industriellen Unternehmen, in: Fortschrittliche Betriebsführung, Jg. 14/1965

LANGEN, H., Der Betrieb als Regelkreis, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol, Berlin 1964

LAUX, E., Planung als Führungsmittel der Verwaltung, Baden-Baden 1967

LEHNER, G. (Hg.), Autorität – Was ist das heute? Umstrittene Machtansprüche in Staat, Gesellschaft und Kultur, München 1965

LOTZ, K., Unternehmensführung, Düsseldorf–Wien 1964

MELLEROWICZ, K., Unternehmenspolitik, 3 Bände, Freiburg 1965

NÜRCK, R., Unternehmensführung – ein Regelungsproblem, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 12/1960

ORTLIEB, HEINZ-DIETRICH, Ausbildungshilfe – wohin? Zur Ausbildung von Spezialisten und Führungskräften der Entwicklungsländer in der Bundesrepublik, Tübingen 1963

PAULSSEN, HANS CONSTANTIN, Die sittliche Verpflichtung des leitenden Menschen in der Wirtschaft, in: Die Mitarbeit, 8. Jg. 1959, Nr. 10, S. 546 ff.

PENTZLIN, H., Der Mann an der Spitze, Unternehmer im Zeitalter der Elektronik, Oldenburg und Hamburg 1964

RANKEGESELLSCHAFT (Hg.), Führungsschicht und Eliteproblem, Konferenz der Rankegesellschaft, Vereinigung für Geschichte im öffentlichen Leben, Jb. 3 der Rankegesellschaft, Frankfurt a. M.–Berlin–Bonn 1957

RASCH, HAROLD, Unternehmer und Manager. Wie man Erfolge macht und wie man scheitern kann. Die Lehren aus Leben und Werk von 22 Prominenten, München 1969

RATIONALISIERUNGSKURATORIUM der Deutschen Wirtschaft (RKW) und Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung e.V. (Hg.), Organisatorischer Aufbau und Führung des Mittelbetriebes, Stuttgart–Berlin–Köln–Mainz 1968

REUSS, G., Management im Zeitalter des Elektronenrechners, Basel–Tübingen 1965

ROSENSTOCK, H., Die Entscheidung im Unternehmensgeschehen, Bd. 4 der Reihe »Führung und Organisation der Unternehmung«, Bern–Stuttgart 1963

SCHALL, WOLFGANG, Führungstechnik und Führungskunst in Armee und Wirtschaft, Bad Harzburg 1965

SCHEUCH, ERWIN K., Führungsgruppen und Demokratie in Deutschland, in: Die Neue Gesellschaft, Jg. 13, Nr. 5, 1966, S. 356 ff.

SCHMADEL, DIETER VON, Führung im Interessenverband – Probleme der innerverbandlichen Willensbildung – Untersuchungen über Gruppen und Verbände, Bd. 7, Berlin 1968

SCHMIDT-KARLSRUHE, WALTER, Das erfolgreiche Führen in Technik und Wirtschaft, Düsseldorf [4]1967

SCHNUR, ROMAN, Rationale Führung in der Verwaltung, in: Heft 1 der Schriftenreihe des Instituts für Sozial- und Wirtschaftspolitische Ausbildung 1967

–, Zeit für Reform, Gedanken zur Neuordnung von Politik und Verwaltung, Köln 1967

SCHUMACHER, E., Freiheit und Verantwortung in der Führung, in: Industrielle Organisation, Jg. 31/1962

SOMMER, KARL, Die Bedeutung interpersonaler Beziehungen für die Organisation der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 33, Berlin 1968

STAERKLE, R., Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bd. 3 der Reihe »Führung und Organisation der Unternehmung«, Bern–Stuttgart 1962

STAMMER, OTTO, Zum Elitenbegriff in der Demokratieforschung, S. 169 ff., Herrschaftsordnung und Gesellschaftsstruktur, S. 3 ff., beide Aufsätze in: Politische Soziologie und Demokratieforschung, – Ausgewählte Reden und Aufsätze zur Soziologie und Politik, aus Anlaß seines 65. Geburtstages hg. von seinen Mitarbeitern und Schülern, Berlin 1965

STERNBERGER, DOLF, Elite und gemeiner Mann, Frankfurt 1950

STÖHR, RUDOLF W. (Hg.), Unternehmensführung auf neuen Wegen, Wiesbaden 1967

UNGERN-STERNBERG, RODERICH VON, Über die Begriffe ›Führer‹ und ›Elite‹, Schmollers Jb., Berlin 1959

URWICK, LYNDALL F., Ausbildung der Führungskräfte in der amerikanischen Wirtschaft, Frankfurt a. M.–Köln 1955

–, Grundlagen und Methoden der Unternehmensführung, Essen 1961

VAUBEL, LUDWIG, Die Pflege des Unternehmernachwuchses, in: Führungsprobleme wirtschaftlicher Unternehmen, Schriftenreihe der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf, Heft 10, 1956

WEBER, MAX, Wirtschaft und Gesellschaft, neu hg. von J. Winkelmann, Tübingen 1956

WHITEHEAD, T. N., Führung in der freien Gesellschaft, Untersuchungen der menschlichen Beziehungen auf Grund einer Analyse der industriellen Zivilisation der Gegenwart, Köln und Opladen 1955

WIESE, LEOPOLD VON, Die leitenden Eliten, Stuttgart 1955

ZAHRNT, HEINZ, Probleme der Elitebildung, Hamburg 1955

ZANDER, E., Taschenbuch für Führungstechnik, Heidelberg 1968

ZANGEN, WILHELM, Die Praxis der industriellen Unternehmensführung, Essen 1962

ZAPF, WOLFGANG (Bearb. u. Hg.), Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht, Studien zur Soziologie, Bd. 3, München [2]1965

–, Wandlungen der deutschen Elite, Ein Zirkulationsmodell deutscher Führungsgruppen 1919–1961, München 1965

Personen- und Sachverzeichnis

Redaktionelle Nachbemerkungen

Der vorliegende Band faßt die Ergebnisse des Kolloquiums IX zusammen, das in der Zeit vom 14.–16. November 1968 in Bad Nauheim stattfand.
Neben den fünf Referaten sind auch die sich jeweils anschließenden Diskussionen wiedergegeben.
Die Leitung der Gespräche lag, wie auch bei den voraufgegangenen Kolloquien, beim Vorsitzenden des Kuratoriums, Dr. LUDWIG VAUBEL.
Für die Redaktion der Veröffentlichung ist die Geschäftsführung der Walter-Raymond-Stiftung verantwortlich (Dr. FRITZ ARLT, Dr. FRIEDHELM HILTERHAUS, Dipl.-Volksw. SIGRID KÜMMERLEIN, Studienrat GERHARD WINGERT).

VERÖFFENTLICHUNGEN DER STIFTUNG

Band 1 »Eigentum und Eigentümer in unserer Gesellschaftsordnung«
1960, XII, 239 Seiten, DM 13,50, vergriffen

Band 2 und 3 »Der Mensch im Betrieb – Freiheit und Persönlichkeit – Möglichkeiten und Grenzen«
1962, XI, 181 und XI, 351 Seiten, Leinen DM 28,60

Band 4 »Die Unternehmerische Verantwortung in unserer Gesellschaftsordnung – Tatbestand und Forderung«
1964, 344 Seiten und 1 Abbildung, Leinen DM 17,50

Band 5 »Wirtschaft und Schule – Erfahrungen – Grundsätze – Empfehlungen«
1965, 352 Seiten, Leinen DM 19,50

Band 6 »Aufgaben und Stellung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen in der Bundesrepublik Deutschland«
1966, 204 Seiten und 1 Abbildung, Leinen DM 12,80

Band 7 »Mitarbeiten – Mitverantworten – Mitbestimmen«
1966, 294 Seiten, Leinen DM 15,60

Band 8 »Leistungsbereitschaft – Soziale Sicherheit – Politische Verantwortung«
1967, 256 Seiten, Leinen DM 18,60

Band 9 »Wirtschaft und Höhere Schule«
1968, 338 Seiten, Leinen DM 16,80

Band 10 »Unternehmer und Bildung«
Festschrift zum 60. Geburtstag von LUDWIG VAUBEL
1968, 152 Seiten, Leinen DM 12,50

Band 11 »Führung in einer freiheitlichen Gesellschaft«
1969, 272 Seiten, Leinen DM 14,60

ISBN 978-3-663-12823-6 ISBN 978-3-663-14424-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-14424-3

Verlags-Nr. 044211

Ursprünglich erschienen bei Westdeutscher Verlag GmbH, Köln und Opladen 1969
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1969

Bildnachweis zu S. 5: Luise Gaertner, Speyer